

Asiakastyytyväisyyskysely LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:lle

Waltteri Kastikainen

Tekijä(t) Waltteri Kastikainen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakastyytyväisyyskysely LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy. Toimeksiantajan asiakkaille toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys LähiTapiola Pääkaupunkiseudun asiakaspuhelinpalveluun sekä se, kuinka helpoksi asiakkaat kokivat asioinnin puhelimessa. Alaongelmana on uusien sekä vanhojen asiakkaiden tyytyväisyyden vertaileminen. Toinen alaongelma käsittelee vanhojen asiakkaiden vakuutusyhtiön vaihtamisen syitä. Tutkimus selvittää, johtuiko vakuutusyhtiön vaihtaminen asiakaspalvelun laadun takia vai kenties jostain muusta syystä.</p> <p>Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena viikoilla 8-13. Kysely toteutettiin puhelinhaastatteluiden välityksellä. Kysymykset ovat samat uusille ja vanhoille asiakkaille, mutta lähteneille asiakkaille on eri kysymykset. Kysymykset mietittiin tarkkaan yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta kysymysten avulla saataisiin sellaisia vastauksia, joista olisi hyötyä toimeksiantajan palvelun kehittämiseksi.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee asiakaspalvelua sekä asiakkuuksien kehittämistä ja ylläpitämistä. Asiakaspalvelu osiossa käydään läpi asiakaskeskeistä ajattelua yrityksessä, asiakaspalvelun kehittämistä ja laatua sekä asiakaspalvelua puhelimessa. Asiakkuuksien osuudessa käsitellään asiakassuhteen kehittämistä, asiakasuskollisuutta ja asiakkuuden johtamista. Teoria on koottu käyttäen apuna kirjallisuutta.</p> <p>Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 46 henkilöä. Mukana oli uusia, vanhoja ja lähteneitä asiakkaita. Tuloksista kävi ilmi, että LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:n asiakaspalvelun taso on korkealla. Asiakkaat olivat pääosin hyvin tyytyväisiä sekä asiakaspalveluun että asioiden hoitamisen sujuvuuteen. Myös lähteneet asiakkaat olivat tyytyväisiä palveluun ja kokivat asioinnin helpoksi. Vakuutusten vaihtamisen suurin syy oli vakuutusten hinnat.</p>	
Asiasanat Asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, asiakkuuksien kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimustavoite	2
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	3
2	Vakuutusala Suomessa	4
2.1	Vakuutusmarkkinoiden kilpailutilanne.....	4
2.2	Vakuutusalan muutokset ja tulevaisuus	5
3	LähiTapiola-ryhmä	7
3.1	Visio, arvot ja strategia	7
3.2	Ryhmän rakenne	9
3.3	LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy, opinnäytetyön toimeksiantaja	10
4	Asiakaspalvelun merkitys	12
4.1	Asiakaskeskeinen ajattelu	13
4.2	Asiakaspalvelun kehittäminen	15
4.3	Asiakaspalvelun laatu.....	16
4.4	Asiakaspalvelu puhelimessa	19
5	Asiakkuuksien kehittäminen ja ylläpitäminen.....	23
5.1	Asiakassuhteen kehittäminen.....	24
5.2	Asiakasuskollisuus	25
5.3	Asiakkuuden johtaminen	27
6	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	30
7	Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen	31
7.1	Kysymysten laadinta.....	31
7.2	Haastatteluiden toteuttaminen.....	32
8	Tulokset	34
8.1	Uudet ja vanhat asiakkaat	34
8.2	Lähteneet asiakkaat	38
9	Pohdinta.....	41
9.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	41
9.2	Oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet	46
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Vakuutusala on kilpailtu ala Suomessa ja kilpailu on viime vuosina kiristynyt entisestään. Tämä koskee koko finanssialaa. Tähän vaikuttaa muun muassa vakuutusten vertailemisen ja vaihtamisen helppous. Asiakkaiden ei tarvitse asioida enää vakuutusyhtiöiden konttoreissa, sillä kilpailutuksen voi hoitaa verkko –ja puhelinpalveluiden välityksellä. Vakuutusten vaihtaminen vaatii asiakkaalta aina perehtymistä ehtoihin ja etuihin, mutta vaihtamisprosessi on asiakkaalle lähes yhtä helppoa kuin sähkö –tai puhelinyhtiön vaihto.

Kilpailun kiristyessä myös asiakaspalvelun merkitys kasvaa. Laadukkaan asiakaspalvelun avulla minkä tahansa alan yritys pystyy rakentamaan asiakastyytyväisyyttä ja tätä kautta myös asiakasuskollisuutta. Pitkät asiakassuhteet mahdollistavat myös asiakkuuden jatkuvan kehittämisen. Asiakastyytyväisyyttä on tämän vuoksi seurattava jatkuvasti, jotta tiedetään kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat ja mitkä asiat vaativat kehittämistä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:lle. Asiakastyytyväisyyskysely on rajattu koskemaan LähiTapiolan puhelinpalvelussa asioineita asiakkaita. Asiakkaat ovat olleet yhteydessä LähiTapiolaan loppuvuoden 2017 ja alkuvuoden 2018 aikana. Tämä siksi, että kyselyyn vastannut muistaa puhelun ja näin osaa arvioida paremmin asiakaspalvelun sujuvuutta. Kyselyyn osallistuneet on jaettu kolmeen kategoriaan: uudet, vanhat ja lähteneet asiakkaat. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena. Kysymykset uusille ja vanhoille asiakkaille ovat samat. Lähteneillä asiakkailla on joitakin eri kysymyksiä.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, kuinka tyytyväisiä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun asiakkaat ovat asiakaspalveluun puhelimesta sekä se, kuinka helpoksi asiakkaat kokivat asioinnin puhelimesta. Alaongelmana on uusien sekä vanhojen asiakkaiden tyytyväisyyden vertaileminen. Toinen alaongelma käsittelee vanhojen asiakkaiden vakuutusyhtiön vaihtamisen syitä. Tutkimus selvittää, johtuiko vakuutusyhtiön vaihtaminen asiakaspalvelun laadun takia vai kenties jostain muusta syystä.

Tutkimuksessa on käyttänyt menetelmänä asiakastyytyväisyyskyselyä. Kyselyä ei toteutettu perinteisesti Webropolin tai jonkin muun kyselytyökalun avulla vaan jokainen kontaktoitu asiakas on haastateltu puhelimitse. Toimeksiantajan kanssa päädyttiin kyseiseen ratkaisuun siksi, että haastatteluiden avulla uskotaan saavan enemmän palautetta asiakailta ja tätä kautta tarkempaa tietoa niistä asioista joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoite

Tutkimukseni pääongelmana on selvittää, kuinka tyytyväisiä LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:n asiakkaat ovat saamaansa asiakaspalveluun puhelimesta. Pääkaupunkiseudun alueyhtiö palvelee puhelimesta arkipäivisin klo 8-18. Asiakaspuhelinpalvelussa onnistuu yleisten vakuutusasioiden hoitaminen kuten esimerkiksi laskutusasiat ja autojen bonuksiin liittyvät kysymykset. Puhelinpalvelun kautta on mahdollista myös ostaa vakuutuksia. Korvausasioita ei alueyhtiön puhelinpalvelussa voi hoitaa. Korvausasioille löytyy erillinen numero ja korvausosasto toimii konsernin emoyhtiön alaisuudessa Espoon pääkonttorilla.

Tutkimuksessani perusotannan sisään mahtuu kolme erillistä asiakaskategoriaa: uudet, vanhat ja lähteneet asiakkaat. Uusien ja vanhojen asiakkaiden haastattelukysymykset ovat samoja. Alaongelmana on selvittää, kummat asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Toinen alaongelma liittyy lähteneisiin asiakkaisiin. Tutkimuksessani selvitän, vaikuttiko vakuutusyhtiön vaihtamiseen asiakaspalvelun taso, vakuutustuotteiden hinnat vai jokin muu syy.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväisiä LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:n asiakkaat ovat saamaansa puhelinpalveluun ja kuinka helpoksi he kokivat asioinnin puhelimesta. LähiTapiola lanseerasi vuonna 2016 uuden Elämänturvastrategian, joka vaikuttaa vahvasti yhtiön toimintatapoihin ja kulttuuriin. Tutkimuksen kysymykset selvittävät, onko asiakkaille näkynyt muutosta LähiTapiolan toimintatavoissa. Tavoitteena on myös löytää kehitysehdotuksia, jotta toimeksiantajan asiakaspalvelun tasoa voidaan parantaa entisestään.

Tavoitteena on myös selvittää ne syyt, jotka vaikuttavat asiakkaiden lähtemiseen LähiTapiolasta. Tutkimukseni selvittää ne syyt, mitkä vaikuttivat entisillä asiakkailla vakuutusyhtiön vaihtamiseen sekä siihen, miten asiakasuskollisuutta voidaan jatkossa pidentää.

Toimeksiantajalleni tutkimus on varmasti hyödyllinen. Asiakastyytyväisyyskyselyitä toteutetaan vuosittain, mutta tämän tyyppistä tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimuksen kysymykset on laadittu hyvin vastaamaan LähiTapiolan uutta Elämänturva strategiaa, joten tulokset ovat varmasti mielenkiintoiset. Mikäli asiakaspalvelu on hyvällä tasolla ja parannettavaa ei paljoa ole, antaa tutkimus vastauksen miksi asiakaspalvelussa on onnistuttu.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Opinnäytetyössä tutkitaan LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:n asiakkaita, jotka ovat asiointineet asiakaspuhelinpalvelussa. Toimeksiantajan kanssa on yhdessä päätetty, että asiointin on täytynyt tapahtua loppuvuoden 2017 tai alkuvuoden 2018 aikana. Rajaus on tehty sen vuoksi, että kyselyyn vastaava muistaa paremmin puhelin tilanteen ja tätä kautta osaa arvioida paremmin puhelimesta asiointin sujuvuutta. Kaikki kyselyyn vastanneet asuvat pk-seudulla, mutta tutkimuksessa ei selvitetä minkä kaupungin asiakkaat ovat tyytyväisimpiä.

Tutkimukseen osallistuneet vastaajat on jaettu kolmeen kategoriaan: uudet, vanhat ja lähteneet asiakkaat. Uusiksi asiakkaiksi katsotaan sellaiset henkilöt, jotka ovat tulleet asiakkaiksi vuoden 2017 tai 2018 aikana. Vanhat asiakkaat ovat olleet yhtiössä kauemmin. Lähteneet asiakkaat ovat vaihtaneet vakuutusyhtiötä loppuvuoden 2017 tai alkuvuoden 2018 aikana. Rajaus on tehty siksi, että vastaaja muistaa paremmin vaihtamiseen vaikuttaneet syyt. Haastateltaviksi on valikoitu sellaiset henkilöt, joilla on tai on ollut vähintään kaksi vakuutusta LähiTapiolassa.

Opinnäytetyö on rakennettu niin, että ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen ongelmat, tavoitteet, rajaukset ja niihin vaikuttaneet tekijät sekä opinnäytetyön rakenne. Toisessa luvussa luon yleiskatsauksen vakuutusalan tilanteeseen Suomessa. Luvussa käsitellään vakuutusmarkkinoiden kilpailutilannetta sekä alan kehitystä ja tulevaisuutta. Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä konserni ryhmä. Luvussa esitellään koko konsernin visio, arvot ja strategia sekä ryhmän rakenne.

Luvut neljä ja viisi toimivat opinnäytetyön tietoperustana. Luku neljä käsittelee asiakaslähteisen ja tuotelähtöisen ajattelun eroa, asiakaspalvelun kehittämistä ja laatua sekä asiakaspalvelun onnistumista puhelimesta. Viidennessä luvussa käsitellään asiakassuhteen kehittämistä, asiakasuskollisuuden merkitystä ja asiakkuuden johtamista sekä asiakassuhteen laajentamista. Teoriassa on käytetty lähteenä tietokirjallisuutta.

Luvussa kuusi kuvaillaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Luvussa seitsemän käydään läpi kysymysten laadinta ja haastatteluiden toteuttaminen. Haastatteluista saadut tulokset käsitellään luvussa kahdeksan. Luvussa yhdeksän esitetään pohdintaa tuloksista tehtävistä johtopäätöksistä sekä kehitysehdotukset toimeksiantajalle. Luvussa on myös pohdintaa opinnäytetyö onnistumisesta ja kirjoittajan omasta oppimisesta opinnäytetyön toteuttamisen aikana.

2 Vakuutusala Suomessa

Suomen vakuutusalan ominaisimpina piirteinä voidaan pitää alan vahvaa keskittymistä sekä kumppanuussopimuksia. Huomattavana piirteenä on myös lakisääteisten vakuutusten maksutulojen osuus alan koko maksutulosta. Vuonna 2016 peräti kaksi kolmasosaa vakuutusyhtiöiden maksutuloista kertyivät lakisääteisistä vakuutuksista. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat lakisääteiset työeläkevakuutukset, lakisääteiset tapaturmavakuutukset ja liikennevakuutukset. (Finanssiala ry 2017)

2.1 Vakuutusmarkkinoiden kilpailutilanne

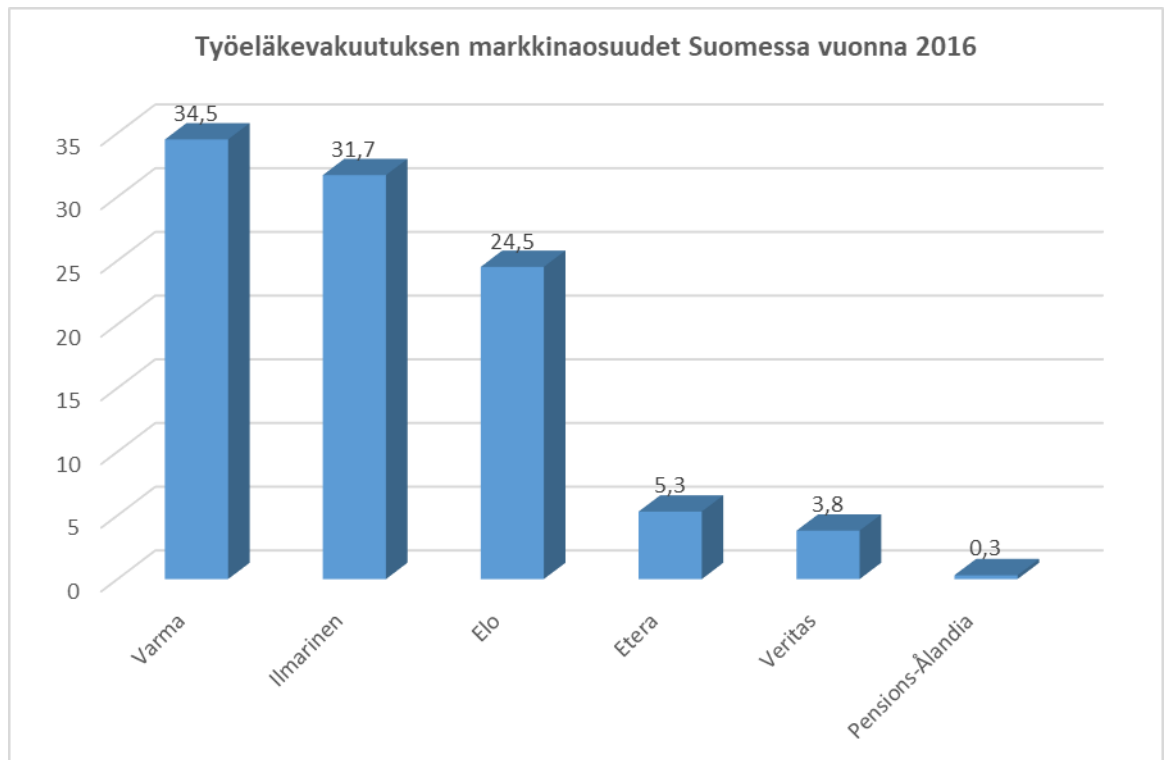
Vuoden 2016 lopussa toimi yhteensä 52 kotimaista vakuutusyhtiötä. Yhtiöiden määrä koostuu 36 vahinko –ja jälleenvakuutusyhtiöstä, 10 henkivakuutusyhtiöstä sekä 6 työeläkevakuutusyhtiöstä. Yhtiöiden palveluksessa oli keskimäärin 9 525 henkeä. Määrä laski vuodesta 2015 165 hengellä. (Finanssiala ry 2017)

Vahinkovakuutusyhtiöiden markkinaosuuksissa erottuu selkeästi kolme suurinta yhtiötä: Op, If ja LähiTapiola. Finanssiala ry:n julkaiseman vuosikatsauksen mukaan nämä kolme yhtiötä muodostivat yhteensä noin 81 prosentin markkinaosuuden. (Finanssiala ry 2017)



Kuvio 1. Vahinkovakuutuksen markkinaosuudet Suomessa 2016 (Finanssiala ry 2017)

Kilpailutilanne on samanlainen myös työeläkevakuutusyhtiöissä. Kolme suurinta yhtiötä muodostavat markkinoista peräti 90 prosentin markkinaosuuden. Kolme suurinta työeläkevakuutusyhtiötä ovat Varma, Ilmarinen ja Elo. (Finanssiala ry 2017)



Kuvio 2. Työeläkevakuutuksen markkinaosuudet Suomessa 2016 (Finanssiala ry 2017)

Molemmista kuvioista voi siis havaita alan vahvan keskittymisen. Vahva keskittyminen on havaittavissa myös pankkialalla. Keskittymisen lisäksi ominaista Suomen vakuutusmarkkinoilla on erilaiset kumppanuussopimukset pankki –ja eläkeyhtiöiden välillä. Esimerkiksi OP-ryhmä tarjoaa myös erilaisia pankkipalveluita. Vakuutusyhtiö If on osa Sampo-konsernia, joka omistaa henkivakuutusyhtiö Mandatumin. Sampo Oyj on myös merkittävä osakkeenomistaja Pohjoismaiden suurimmassa pankissa Nordeassa. (Kilpailu –ja kuluttajavirasto 2016, 13)

2.2 Vakuutusalan muutokset ja tulevaisuus

Vakuutusala on viime vuosina digitalisoitunut ja automatisoitunut kovalla vauhdilla. Tämä on johtanut alan toimintatapojen muutoksiin. Tänä päivänä vakuutusyhtiöiden päätavoitteena on ennaltaehkäistä vahinkojen sattuminen. Digitalisaatio mahdollistaa asiakkaista saatavan tiedon entistä laajemmaksi ja tämä mahdollistaa riskien arvioimisen aivan uudella tavalla. Tulevina vuosina vakuutuspalvelut tulevat kehittymään laajasti. Finanssiala ry:n toimitusjohtaja Piia-Noora Kauppi toteaa, että ”Kehitys ei jää vain tähän vaan tulemme varmasti näkemään aivan uudenlaisia palveluja ja innovaatioita.” (Finanssiala ry 2016a)

Vakuutusalan digitalisaatiosta on myös selkeää tilastofaktaa. Finanssiala ry toteuttaa joka vuosi tutkimuksen, jossa tutkitaan suomalaisten asennetta vakuuttamiseen ja vakuutusyhtiöihin. Tutkimuksen mukaan vuonna 2016 jo lähes 60 prosenttia vastaajista hoitaa tavallisimmin vakuutusasiansa internetissä tietokoneella. Kasvua on tapahtunut merkittävästi vuodesta 2014 lähtien. Saman tutkimuksen mukaan 16 prosenttia kertoo tavallisimmin asioivansa matkapuhelimen välityksellä internetissä. Nuoremmissa ikäryhmissä matkapuhelimella internetissä asiointi on yleisempää kuin vanhimmassa ikäryhmässä. Vain 10 prosenttia vastaajista ei koskaan hoida vakuutusasioita internetissä. (Finanssiala ry 2016b, 6)

Samana tutkimuksen mukaan vakuutusyhtiön konttorissa vakuutusasioita hoitaa edelleen viidennes. Ajoittain konttoreissa asioi lähes puolet tutkimuksen vastaajista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että etenkin vanhemmat asiakkaat kävivät enemmän kivijalkakonttoreissa hoitamassa asioitaan. Kolmannes vastaajista ei käy konttoreissa ollenkaan. Tulevina vuosina konttoreiden merkitys tuleekin vähenemään vakuutusallalla entisestään. (Finanssiala ry 2016b, 6)

3 LähiTapiola-ryhmä

LähiTapiola on vuonna 2013 perustettu vahinkovakuutusyhtiö. Sen historia ylettyy kuitenkin jo 1700-luvun loppupuolelle edeltäjäyhtiöidensä kautta. LähiTapiola syntyi, kun keskinäiset vakuutusyhtiöt Lähivakuutus ja Tapiola fuusioituivat. Yhtiö palvelee laajasti muun muassa henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Tuote – ja palveluvalikoimaan sisältyy vahinko-, henki- ja eläkevakuutukset. Vakuutusten lisäksi LähiTapiola tarjoaa palveluita säästämiseen ja sijoittamiseen. Yhtiö työllistää noin 3400 työntekijää. Kesäkuusta 2014 alkaen LähiTapiolan vakuutusmaksuista on kertynyt s-bonusta. (LähiTapiola 2018a, Taloussanomat 2014)

LähiTapiola on keskinäinen vakuutusyhtiö. Tämä tarkoittaa sitä, että vakuutuksenottajat omistavat yhtiön. Jokainen LähiTapiolan vakuutuksenottaja on siis omistaja-asiakas. Omistaja-asiakkaat hyötyvät yhtiön tuloksesta ja pääsevät vaikuttamaan LähiTapiolan toimintaan yhtiökokouksissa. LähiTapiolan omistaja-asiakkaita on noin 1,6 miljoonaa. (LähiTapiola 2018b)

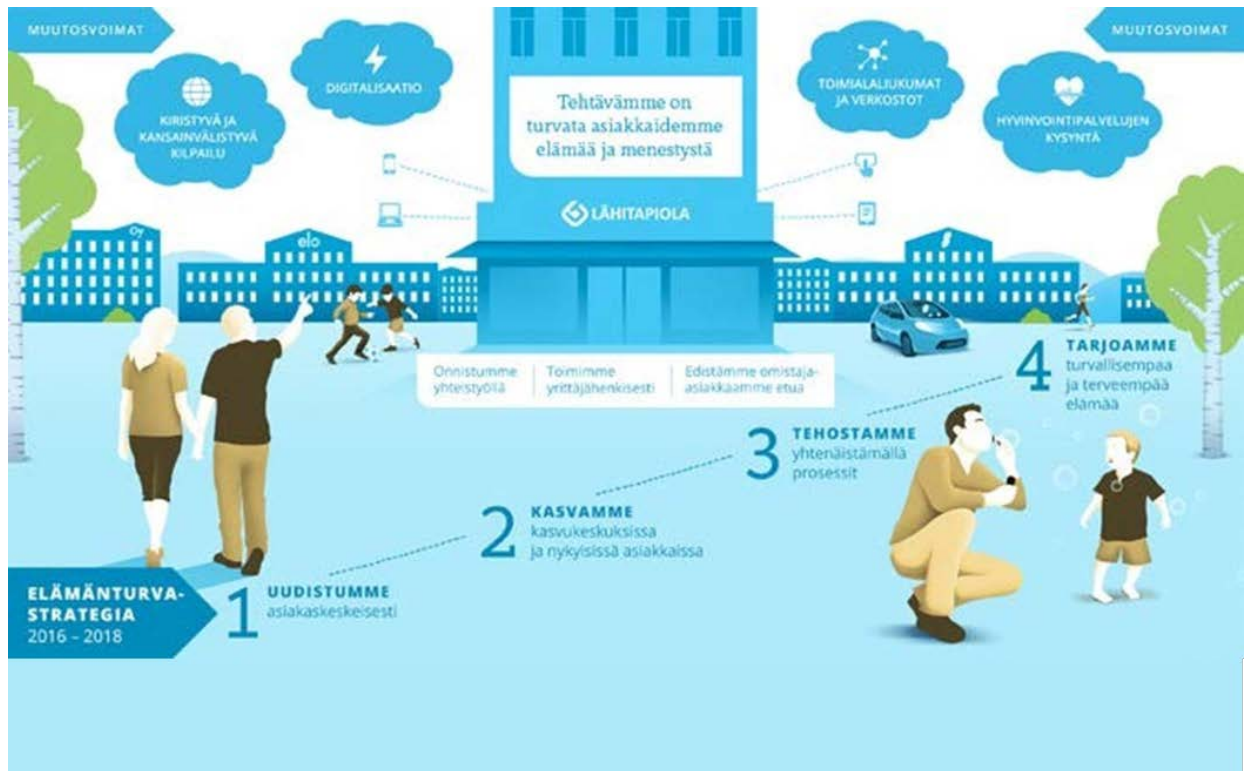
Vuonna 2016 LähiTapiola käynnisti uuden strategian, jossa se muuttuu asteittain vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi. Yhtiössä on käynnistetty kulttuurin ja toimintatapojen muutos. Tavoitteena on jatkossa yksittäisten tuotteiden sijaan tarjota kokonaisvaltaista palvelua asiakkaiden elämän eri vaiheissa. (Kauppalehti 2017)

3.1 Visio, arvot ja strategia

LähiTapiolan tehtävänä on turvata asiakkaidensa elämää ja menestystä. Yhtiön visiona on tarjota suomalaisille turvallisempaa ja terveempää elämää. Elämänturva merkitsee LähiTapiolan asiakkaille kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua. (LähiTapiola 2016a, 1)

Yhtiön toimintatavat perustuvat kolmelle arvolle, jotka ovat onnistuminen yhteistyöllä, toimiminen yrittäjähenkisesti ja omistaja-asiakkaiden etujen edistäminen. Yhteistyöllä onnistuminen merkitsee keskustelua. Keskustelun avulla jaetaan kokemuksia ja tuodaan esille ajatuksia. Yhteistyö on oman sekä muiden työn ja osaamisen arvostamista. Yrittäjähenkisesti toimiminen merkitsee LähiTapiolassa palveluiden tuottamista pitkäjänteisesti asiakkaille. Tekemisestä otetaan vastuu ja kaikki asiat hoidetaan kerralla kuntoon. Omistaja-asiakkaiden etuja pyritään jatkuvasti edistämään ja olemaan läsnä asiakkaan arjessa. (LähiTapiola 2018c)

Vuonna 2016 LähiTapiolassa käynnistettiin uusi strategia, jossa LähiTapiola muuttuu vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi.



Kuva 1. LähiTapiolan Elämänturvastrategia. (LähiTapiola 2016b, 11)

LähiTapiola on määritellyt strategiassaan, että elämänturvayhtiöltä edellytetään kykyä tukea asiakasta asiakkaan jokapäiväisessä toiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että elämänturvayhtiö pyrkii jatkuvasti uudistumaan asiakaskeskeisesti ja tarjoamaan asiakkailleen uusia turvallisuus -sekä hyvinvointiratkaisuja. Asiakkaisiin ei tulisi olla yhteydessä vain silloin kun halutaan myydä lisää tuotteita ja palveluja. Elämänturva merkitsee asiakkaalle saumatonta palvelua läpi kaikkien elämänvaiheiden. (LähiTapiola 2016b, 10)

Uudessa elämänturvastrategiassa LähiTapiola keskittyy vahvasti kasvukeskuksiin. Vuonna 2016 yritys avasi ensimmäisen elämänturvakonttorin kauppakeskus Isoon Omena Espoossa. Elämänturvakonttori yhdistää terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden palveluja. LähiTapiolan tavoitteena on perustaa 40-60 uutta elämänturvakonttoria etenkin kasvaville alueille. (LähiTapiola 2016b, 10)

Vakuutusalan digitalisaatio on vahvasti mukana LähiTapiolan strategiassa. Strategiakauden aikana yhtiö parantaa toimintansa tehokkuutta esimerkiksi automaation keinoin. Automaation kehittäminen vahvistaa LähiTapiolan hintakilpailukykyä. Yhtiön strategiassa uudistetaan myös toimintamallia ja palvelukanavia. Esimerkiksi digitaalisen asioinnin ja

ostamisen mahdollisuuksia lisätään. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää LähiTapiolan lanseeraamaa Älyhenkivakuutusta, joka on noussut suureen suosioon. Älyhenkivakuutus yhdistää taloudellisen turvan oman hyvinvoinnin ja elintapojen seurantaan. (LähiTapiola 2016b, 10)

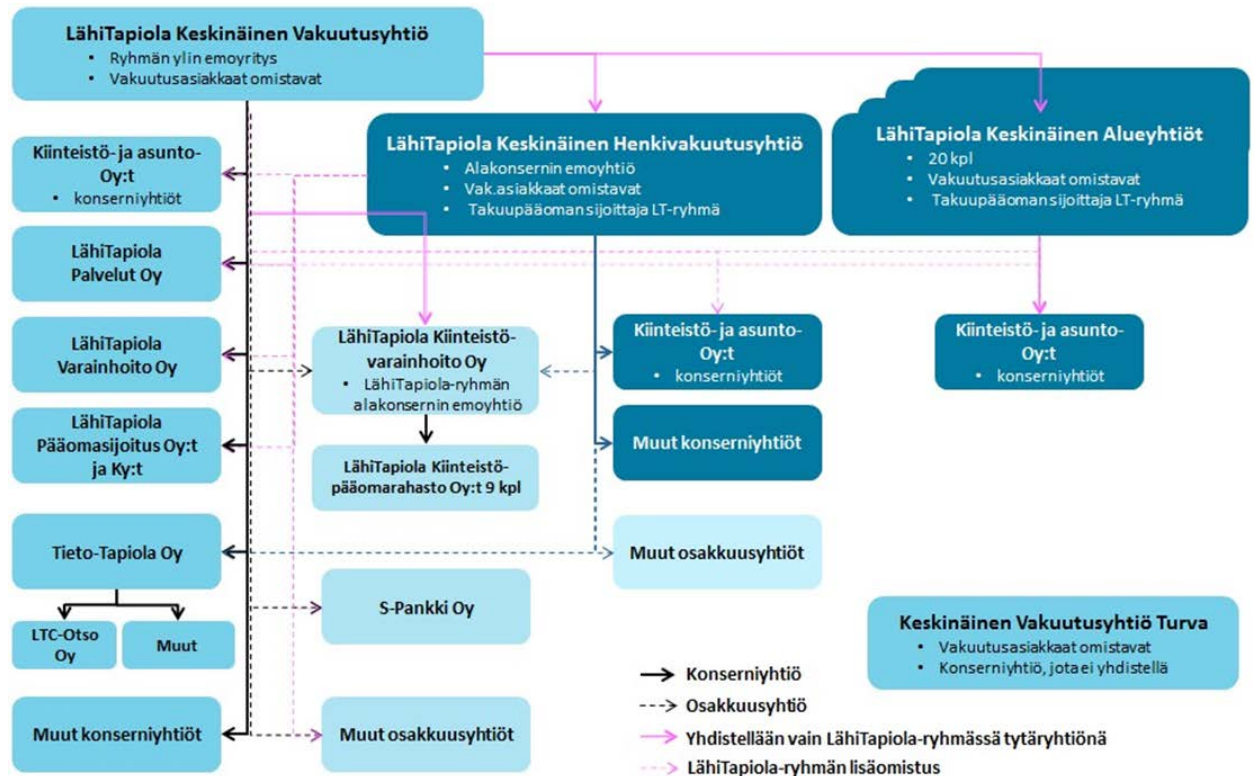
Tutkimusten mukaan LähiTapiolan asiakaspalvelu on korkealla tasolla. EPSI Rating Vakuutus 2017 -asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan LähiTapiolalla on suurista vakuutusyhtiöistä tyytyväisimmät henkilöasiakkaat ja suomen tyytyväisimmät yritysasiakkaat. Asiakastyytyväisyysindeksi oli molempien asiakasryhmien kohdalla korkeampi alan yleiseen keskiarvoon nähden. (EPSI Finland 2017)

Yksi merkittävimmistä LähiTapiolan hankkeista on TerveysHelppi palvelu. Kyseessä on puhelinpalvelu, joka neuvoo asiakasta terveyteen liittyvissä kysymyksissä. Palvelulla neuvojina toimivat terveydenalan ammattilaiset, kuten sairaanhoitajat ja lääkärit. Palvelun tarkoituksena on auttaa asiakasta kartoittamaan hoidontarve tapaturman tai sairauden yhteydessä ja mahdollisesti saamaan vahinkoilmoitus vireille. (LähiTapiola 2018d)

Osana elämänturvastrategiaa, LähiTapiola osti kesäkuussa 2017 kymmenen prosentin osuuden terveyspalveluyhtiö Mehiläisestä. Yrityskaupan yhteydessä Mehiläinen ja LähiTapiola ilmoittivat solmineensa pitkäaikaisen strategisen kumppanuuden. Molempien yhtiöiden tavoitteena on mahdollistaa asiakkailleen entistä sujuvampi palvelu. Yhteistyö tukee vahvasti LähiTapiolan strategiaa. Odotettavissa on muun muassa nopeammat hoitoketjut, digitaaliset terveyspalvelut, uudenlaiset tavat terveyden vakuuttamiselle sekä laaja valtakunnallinen palveluverkosto. (Mehiläinen 2017)

3.2 Ryhmän rakenne

LähiTapiola ryhmää hallinnoi LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Yhtiö on keskinäinen, joten se on asiakkaittensa omistama. LähiTapiola ryhmään kuuluu johtavana yrityksen lisäksi 20 alueellista vahinkovakuutusyhtiötä ja LähiTapiola Henkiyhtiö sekä näiden omistuksien kautta LähiTapiola-ryhmään yhdistettävät yhtiöt. Vuosittaiseen konsernitilinpäätökseen yhdistetään johtavan yrityksen lisäksi 20 alueyhtiötä, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy, LähiTapiola Varainhoito Oy, LähiTapiola Palvelut Oy sekä Tieto-Tapiola Oy. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva on LähiTapiola-ryhmän tytäryhtiö, perustuen sen takuuosuuksien omistajien väliseen sopimukseen. Molempien yhtiöiden toiminnasta halutaan antaa oikea ja riittävä kuva, joten siksi Turvan tilinpäätöstietoja ei liitetä LähiTapiola-ryhmän konsernitilinpäätökseen. (LähiTapiola 2016a, 13,14)



Kuva 2. LähiTapiola-ryhmän rakenne. (LähiTapiola 2016a, 13)

Osakkaat eli omistaja-asiakkaat käyttävät päätösvaltaa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous pidetään vuosittain kesäkuun loppuun mennessä. Yhtiökokous valitsee vakuutusyhtiön hallintoneuvoston jäsenet, vahvistaa tilinpäätöksen sekä päättää vastuuvapaudesta hallintoelinten jäsenille ja toimitusjohtajille. Laajasta omistajapohjasta johtuen, hallintoneuvosto käyttää suurta valtaa keskinäisessä yhtiössä. Hallintoneuvosto muun muassa valitsee hallituksen jäsenet ja päättää erilaisista toimenpiteistä, mitkä liittyvät yhtiön toiminnan laajentamiseen tai supistamiseen. Hallintoneuvosto järjestely eroaa pörssilistatuista yhtiöistä. (LähiTapiola 2018e)

3.3 LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy, opinnäytetyön toimeksiantaja

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy on yksi LähiTapiola-ryhmän 20 alueyhtiöstä. Nimensä mukaisesti yhtiön liiketoiminta-alueeseen kuuluu Helsinki, Espoo, Kauniainen ja Vantaa. Maksutulolla mitaten kyseessä on LähiTapiolan suurin alueyhtiö. Yhtiö työllistää noin 180 henkilöä. Tuotetarjontaan kuuluu vahinko –ja henkivakuuttamisen palvelut sekä myös sijoittamisen ja säästämisen palvelut. (LähiTapiola 2018e)

Toimeksiantajan vakuutuspuhelinpalvelu palvelee asiakkaita arkisin klo 8-18. Palvelussa on mahdollista hoitaa yleisimpiä vakuutusasioita ja saada vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät esimerkiksi vakuutusten laskutukseen ja sisältöön. Perinteisiä konttoreita LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Oy:lla on yhdeksän, mukaan lukien yhtiön pääkonttori Fredrikin-

kadulla. Konttoreista vain neljä on auki normaalien aukioloaikojen mukaisesti. Neljä konttoria on auki vain sovittujen ajanvarausten yhteydessä ja yksi konttori on yritysasiakkaita varten. (LähiTapiola 2018f)

4 Asiakaspalvelun merkitys

Kilpailijoita parempi asiakaspalvelu on yritykselle hyvä tapa erottua markkinoilla ja samalla se tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Hyvän asiakaspalvelun merkitys korostuu sellaisilla aloilla, jossa tuotteet ovat hyvin samankaltaisia. Jo yrityksen liikeideassa tulee selkeästi määritellä, minkä tasoiseen palveluun halutaan pyrkiä ja miten palvelua pyritään käyttämään kilpailukeinona. (Bergström ja Leppänen 2013, 180)

Suhtautuminen asiakaspalveluun on muuttunut. Asiakaspalvelua ei enää mielletä perinteiseksi tukitoiminnoiksi. Se mielletään aidoksi kilpailutekijäksi, jonka toimivuuteen sekä kehittämiseen halutaan panostaa. Tämä näkyy eri organisaatioissa niin, että asiakaspalvelu on asettunut yrityksen yhdeksi ydintoiminnoiksi. Asiakaspalvelua taas tukee erilaiset tukitoiminnot, kuten markkinointi -ja tuoteosasto. (Aarnikoivu 2005, 50)

Asiakaspalvelu elää murroksessa. Asiakkaissa tapahtuvat muutokset eivät näy heti, vaan muutokset etenevät pikkuhiljaa. Muutokset asettavat yrityksille suuria haasteita, mutta samalla mahdollistavat myös suuria mahdollisuuksia. Uuden teknologian mahdollisuudet, kiristynyt kilpailu ja globalisoituminen edistävät uuden ajan asiakkaan syntymistä. Nykyaikaisen asiakkaan perusolemus on muuttunut informaation määrän takia. Asiakas on entistä valveutuneempi kuin aikaisemmin. Arki on entistä kiireisempää, joten asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan, kun he saavat palvelua, joka helpottaa heidän arkeaan ja tarjoaa palveluelämyksiä. (Aarnikoivu 2005, 76)

Finanssialalla asiakaspalvelijat ovat linkki asiakkaan ja finanssiyhtiön välillä. Kyseisen linkin avulla yhdistetään sekä asiakkaan että yhtiön maailma. Asiakaspalvelijat saavatkin paljon tietoa asiakkaistaan. Saamansa tietojen avulla asiakaspalvelijat pyrkivät ymmärtämään ja tulkitsemaan asiakkaittensa tarpeita sekä palvelemaan heitä omien toimintaedellytyksiensä puitteissa. Asiakaspalvelua saatetaan silti pitää vain välttämättömänä pahana, eikä osata tunnistaa sen strategisista vaikutuksista. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 64)

Jotta asiakaspalvelua voidaan käyttää täysimittaisena kilpailukeinona, edellyttää se yritykseltä asiakaspalvelun arvostuksen nostamista ja sen tuottaman informaation hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. Yrityksen asiakaspalvelussa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet tarjoavat paljon tietoa asiakkaista. Niiden avulla on mahdollista tietää asiakkaiden tarpeet, tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ja ongelmat palvelujen käyttämisessä. Asiakkaiden avulla on mahdollista saada myös ideoita palvelun kehittämiseksi. Mikäli erilaiset tiedot tallennetaan yrityksen tietokantaan, on niitä mahdollista käyttää esimerkiksi seg-

mentoinnissa ja palvelujen kehittämisessä. Asiakaspalvelu onkin yritykselle tärkeä informaatio resurssi. (Ylikoski ym. 2006, 64)

4.1 Asiakaskeskeinen ajattelu

Asiakaskeskeisyys ilmenee yrityksessä sen asiakaslähtöisestä toiminnasta käytännön tasolla. Vaikka yritys toteaa arvokseen asiakaskeskeisyyden ja toimintansa asiakaslähtöiseksi, ei se itsessään vielä kerro yrityksen toiminnasta käytännössä. Se toki osoittaa, että yrityksen arvomaailmassa asiakkaalla on hyvin tärkeä rooli. Tämä antaa hyvät lähtökohdat asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöiseen ajatteluun. (Aarnikoivu 2005, 30-31)

Yksi tärkeimmistä kulmakivistä asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisen ajattelun kannalta voidaan pitää arvotuotantoa. Arvotuotannolla tarkoitetaan sitä lisäarvoa, jota yrityksen tuote -ja palvelukokonaisuus asiakkaalle tuottaa. Monissa yrityksissä tuotteen tai palvelun ominaisuudet osataan ulkoa, mutta niiden todellista arvoa asiakkaalle ei osata kunnolla määritellä. Asiakaslähtöisessä ajattelussa tuotetta tai palvelua tarkastellaan prosessina ja systeeminä. Tällöin tarkastelun näkökulmana ei ole yksikseen yrityksen tuote tai palvelu vaan tarkastelua tehdään myös asiakkuuden kehittämiseen ja uusien mahdollisuuksien tarjoamisesta asiakkaalla, jolloin yrityksen arvotuotanto asiakkaalle paranee. Tämän avulla asiakas pystyy sitoutumaan yritykseen paremmin. (Selin & Selin 2013, 18)

Tuotekeskeinen ajattelu	Asiakaskeskeinen ajattelu
<ul style="list-style-type: none">• haetaan tuotteelle asiakkaita• tuotteen kannattavuus• tuotekehitys• tuotteen ominaisuudet• jakelukanavat• tuotteen myynnin lisääminen	<ul style="list-style-type: none">• haetaan asiakkaille ratkaisuja• asiakkaan kannattavuus• asiakassuhteen kehitys• asiakkaan toimintatyö• asiakkaan asiointikanavat• asiakassuhteen syventäminen

Kuva 3. Tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja. (Selin & Selin 2013, 19)

Yllä oleva kuva osoittaa millaisia eroja tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun välillä on. Yrityksen ei kannata aina katsoa asioita tuotteen näkökulmasta vaan pyrkiä tarkastelemaan asioita myös asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmasta. Asiakaslähtöisen näkökannan ottaminen helpottaa yritystä asettumaan asiakkaan asemaan, kun esimerkiksi suunnitellaan uusia strategisia päätöksiä. Tämä mahdollistaa myös tuotekokonaisuuksien luomisen asiakkaan tarpeisiin, ei yrityksen omiin tarpeisiin. Päästään tarjoamaan asiakkaalle selkeitä ratkaisuja ongelmiin. (Selin & Selin 2013, 18)

Yrityksen on myös tarkasteltava tuotenäkökulmaa, mutta jos sille annetaan liikaa painoarvoa, jää asiakasnäkökulma pahasti sen varjoon. Asiakasnäkökulma voi auttaa parantamaan tuotteiden ja palveluiden kehitystä erilaisella tavalla. Esimerkiksi jonkin tuotteen kannattamattomuus voi johtua siitä, ettei sitä ole sovitettu tarpeeksi hyvin asiakkaan omiin tarpeisiin tai se ei tuota asiakkaalle tarpeeksi lisäarvoa, jolloin tuotetta menee huonosti kaupaksi. Yrityksen kannattaakin miettiä asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Tämä mahdollistaa vahvemman pääsyn asiakaslähtöiseen kehitystyöhön. (Selin & Selin 2013, 19)

Kun yritys toimii asiakaslähtöisesti, on yrityksen oma asiakaspalvelu vain yksi asiakaslähtöisyyttä toteuttava osa-alue. Asiakaskeskeisyys heijastuu kaikkeen yrityksen toimintaan, kuten tuotantoon ja tuotekehittelyyn. Toimialasta riippumatta, tulee tulevaisuudessa kaikkien yritysten siirtyä asiakaslähtöiseen toimintatapaan, jossa asiakaspalvelu on vain yksi tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä. (Aarnikoivu 2005, 27)

Vaikka yrityksen tuotekehitys tapahtuisikin asiakkuuksista käsin, ei sekään takaa aina onnistumista. Asiakkaiden käyttäytyminen on moninaista ja se tulee aina ottaa huomioon. Asiakasta ei voi koskaan täysin ymmärtää ja ennakoida, joten siksi yrityksen on oltava nöyrä ja valmis yllätyksiin asiakkaan edessä. Oikeanlainen asenne osoittaa asiakaspalveluasennetta, asiakaskeskeisyyttä -ja lähtöisyyttä. Koskaan ei voi tietää kaikkea asiakkaasta. Jos yrityksessä kuvitellaan näin, ollaan kaukana asiakaslähtöisestä toiminnasta. Asiakaskeskeisessä yrityksessä ei ole tilaa ylimielisyydelle. Olennaisinta onkin tietää asiakkaasta riittävästi. (Aarnikoivu 2005, 51)

Asiakaskeskeisyyden myötä, asiakkuusajattelussa asiakas nähdään aktiivisena osallistujana. Asiakkuuden muodostavat yritys ja asiakas yhdessä tasavertaisempina kuin aikaisemmin. Molemmille syntyy arvoa vuorovaikuttamisesta. Arvolla ei tarkoiteta pelkästään sitä, että jokin tuote tai palvelu vaihtuvat rahaan, vaan arvoa syntyy myös sellaisissa asiakaskohtaamisissa, joissa asiakas ei välttämättä edes osta mitään. Vuorovaikutus syntyy silloin kun yritys tarjoaa omat tai kumppaninsa resurssit asiakkaan käytettäväksi. Resursseina voidaan pitää yrityksen tiloja, valikoimaa, henkilökuntaa sekä tuotteita. Asiakas osallistuu vuorovaikuttamiseen, mikäli kokee palvelukokonaisuuden vastaavan hänen omia tarpeitaan. Näin molemmille osapuolille syntyy arvoa. (Korkman & Arantola 2009, 25)

Asiakaskeskeisyys ei ole yksiselitteistä. Sen toteuttamiseen ei ole olemassa patenttiratkaisua, joka sopii kaikille eri alojen yrityksille vaan siihen vaikuttaa moni tekijä. Jokaisen yrityksen asiakaskeskeisyys määritellään yrityksen omista asiakkaista ja potentiaalisista

asiakkaista käsin. Asiakkaiden omat tarpeet ovat lähtökohtana koko yrityksen liikeidealle. Esimerkiksi joissakin tapauksissa asiakas saattaa pitää yritystä asiakaskeskeisenä sen hinnan vuoksi ja päätyy valitsemaan sen tuotteet sekä palvelut muiden kilpailijoiden joukosta. Tällöin hinta vastaa asiakkaan tarpeita ja on asiakkaan tärkein valintakriteeri. (Aarnikoivu 2005, 29)

Asiakaskeskeisyyttä tulisi säännöllisesti mitata, vaikka se onkin haastavaa. Yksi tapa mitata asiakaskeskeisyyttä ovat erilaisten asiakaskyselyiden -ja tutkimusten tulokset. Yrityksen halu panostaa asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen kertoo paljon yrityksen asiakaskeskeisyydestä. Samalla tavoin yrityksen palauteprosessin kattavuus on liitoksissa yrityksen asiakaskeskeisyyteen, koska se kertoo yrityksen halusta vastaanottaa asiakaspalautetta. Mitä yksityiskohtaisempi ja kattavampi yrityksen palauteprosessi on, sitä asiakaskeskeisempi yritys todennäköisesti on. (Aarnikoivu 2005, 31)

Perinteisten asiakaskyselyiden -ja tutkimusten lisäksi asiakaskeskeisyyttä voidaan mitata tarkastelemalla yrityksen taloudellisia panostuksia asiakaspalveluun. Taloudelliset panostukset kuvaavat yrityksen toiminnassa ilmenevää arvojärjestystä ja asennoitumista käytännössä. Panostukset asiakaspalveluhenkilöstön osaamiseen esimerkiksi koulutuksilla sekä henkilöstön palkitsemiskäytännöt korreloivat yrityksen asiakaspalvelun imagon ja hyvin usein myös sen tason. (Aarnikoivu 2005, 30-31)

4.2 Asiakaspalvelun kehittäminen

Asiakaspalvelun kehittämisen mahdollistamiseksi on perehdyttävä ensin erilaisiin asiakaisiin, heidän palvelutarpeisiin ja odotuksiin sekä ennakoida erilaiset palvelutilanteet. Kun yritys luo palvelulupauksen, tulee sen olla realistinen. Markkinoinnissa ei saa luvata asiakkaille liikoja, eli luvata sellaista palvelua, jota ei pystytä käytännössä toteuttamaan. Yritys pystyy selvittämään asiakkaidensa palvelutarpeita esimerkiksi kysely -ja haastattelututkimuksissa sekä havainnoimalla asiakkaiden käyttäytymistä erilaisissa palvelutilanteissa. (Bergström & Leppänen 2013, 182)

Palvelutarpeita sekä tekijöitä, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä, voidaan selvittää esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. Tutkimuksissa kartoitetaan myös asiakkaan saaman asiakaspalvelun onnistumista, eli tyytyväisyyttä asiantuntemuksen ja ystävällisyyden tasoon, tyytyväisyyttä tilojen viihtyvyyteen sekä asiakkaan kokemusta yrityksen tuote -ja palveluvalikoimasta. Asiakastyytyväisyystutkimusten kautta saadun informaation avulla yrityksen on mahdollista asettaa toiminnalleen suuntaviivoja mutta myös kehittää asiakaspalveluaan asettamalla erilaisia tavoitetasoja. (Aarnikoivu 2005, 67)

Yrityksen itselleen asettamia tavoitetasoja on seurattava, jotta asiakaspalvelu kehittyy. Tavoitetasojen seuraaminen onnistuu erilaisten raporttien välityksellä. Raporttien avulla voidaan määritellä erilaisten kanavien, kuten esimerkiksi puhelinpalvelun toimivuutta. Mittavina asioina voivat olla esimerkiksi puhelinpalvelun jonotus -ja vastausajat, yhteydenottoaikojen kestot ja ruuhka-ajat. Toteutuneet ajat suhtautetaan asiakkaan odotukseen esimerkiksi kohtuullisesta odotusajasta. Tämän jälkeen on mahdollista määritellä asiakkaan odotusten sekä oikean toteuman välinen ero ja tätä kautta saada selville asiakkaan kokema kokonaislaatu. (Aarnikoivu 2005, 67)

Asiakkaalle syntyviä palvelukokemuksia voidaan parantaa monien eri keinojen avulla. Parempia palvelukokemuksia voidaan tuottaa parantamalla palvelun määrää, palvelun saatavuutta, palvelutapaa sekä palveluympäristöä. Jotta palvelukokonaisuus onnistuu täysin, tulee yrityksessä kiinnittää huomiota toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Toiminnallisessa onnistumisessa palvelu määrä ja palvelutapa vastaavat asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Ystävällisyys, nopeus, asiantuntemus ja rehellisyys ovat kaikki sellaisia asioita, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä. Asiakaskokemus on täydellinen, kun myös laitteet, järjestelmät sekä tekniikka toimivat, palveluympäristö on miellyttävä ja asiakkaan vuorovaikutus asiakaspalvelijan kanssa sujuu hyvin. Palvelua tulee parantaa asiakkaan kannalta tärkeimmissä asioissa. Esimerkiksi vakuutusyhtiössä on tärkeää, että hätäpuhelinpalvelu on nopea ja että, asiakas saa palveluun yhteyden mistä ja milloin tahansa. (Bergström & Leppänen 2013, 190)

Yksi tapa varmistaa palvelujen laadun taso yrityksessä on palvelujen konseptointi. Kun yrityksessä osataan määritellä, millaiseen palveluun pyritään sekä miten palvelutapahtumat käytännössä toteutuvat, on yrityksen helpompi mitata tuloksiaan ja kehittää palveluitaan paremmaksi. Palvelujen liiallinen konseptointi ja yhdenmukaistaminen voi olla kuitenkin liian vaarallista. Hyvää palvelua on vaikea monistaa tai standardisoida, koska asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. Hyvä palvelu ei voi olla liukuhihnatuote. (Bergström & Leppänen 2013, 191)

4.3 Asiakaspalvelun laatu

Yrityksessä tulee seurata palvelun laatua jatkuvasti. Ensin on pyrittävä selvittämään yrityksen asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden odotukset. Näin on mahdollista palvella paremmin erilaisia asiakasryhmiä. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja asiakkaan saama käsitys tuotteesta tai yrityksestä. Käsitykseen vaikuttavat yrityksen markkinointi, mutta myös asiakkaan saama tieto muilta

ihmisiltä. Yrityksen tuleekin antaa mainonnassaan realistinen palvelulupaus, eikä luoda epärealistisia odotuksia palvelun laadusta ja määrästä. (Bergström & Leppänen 2013, 190)

Asiakkaat ovat erilaisia ja tämän vuoksi asiakkaat kokevat saman palvelun eri tavalla. Toisaalta on myös mahdollista, että sama asiakas kokee eri asiointikerroilla erilaisuutta palvelun laadussa. Siksi yrityksen palvelumäärän ja palvelutason tulee olla riittävän hyvä kaikissa tilanteissa. Palvelu ei kuitenkaan saisi olla liian hyvää. Tämä tarkoittaa sitä, ettei palvelu ole liikaa yli asiakkaan odotusten. Mikäli palvelu on selkeästi yli asiakkaan odotusten, johtaa tämä siihen, että asiakas odottaa seuraavalla kerralla vielä enemmän palvelulta ja tämä voi johtaa yrityksessä palvelukustannusten liian isoon kasvuun. (Bergström & Leppänen 2013, 191)

Yrityksen asiakaspalvelijoita on valmennettava jatkuvasti, jotta asiakkaat saavat hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Henkilöstön tulee olla asiakaspalveluhenkinen. Yrityksen täytyy mahdollistaa asiakaspalveluhenkilöstölleen sellaiset puitteet, että asiakkaiden palveleminen on mahdollisimman helppoa. Panostaminen henkilöstön resursseihin näkyy asiakaspalveluhengen korkeassa tasossa. Henkilöstössä kukaan ei välttele vastuuta ja henkilöstölle on myös annettu valtuudet hoitaa asioita tehokkaasti. (Selin & Selin 2013, 196)

Hyvä asiakaspalvelu on vuorovaikutusta ja ihmisiin vaikuttamista. Ratkaisevina tekijöinä onkin muun muassa henkilön olemus, sanavalinnat, tilanneherkkyys, asiakkaan auttaminen päätöksenteossa ja kiinnostus asiakkaaseen. Kun ihminen on palveluhenkinen, omaa hän monia sellaisia taitoja, joita hän toteuttaa asiakastilanteissa. Palveluhenkinen ihminen lujittaa kaikella tekemisellään sekä sanomisellaan asiakkaan luottamusta ja tätä kautta myös asiakasuskollisuutta. (Selin & Selin 2013, 199)

Asiakaspalvelijan tärkeimpänä ominaisuutena voidaan pitää palveluasennetta. Palveluasenne ilmenee haluna perehtyä asiakkaaseen ja tätä kautta vastata asiakkaan odotuksiin sekä ennakoida ne. Uuden ajan asiakaspalvelija ei pyri tavoittelemaan pelkästään nopeaa hyötyä. Sen sijaan hän pyrkii asiakassuhteen hoitamiseen, asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen sekä ennakoimiseen. Asiakaskohtaamisissa asiakaspalvelija pyrkii aina herättämään asiakkaassa tarpeen ja oivalluksen keinosta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. (Aarnikoivu 2005, 59)

Asiakaspalvelijan ei tule mitata onnistumistaan pelkästään lisämyynnillä vaan asiakasuskollisuudella ja tyytyväisyydellä. Hyvä asiakaspalvelija näkee asiakkuuden kehittyvänä jatkumona, jota on hoidettava systemaattisesti. Myydessä ei pyritä myymään mitä tahan-

sa, vaan tarjouksia tehdään asiakkaan yksilöllisyys huomioiden. Keskittyminen on luottamuksuhteen rakentamisessa yrityksen ja asiakkaan välille. Hyvä asiakaspalvelija myös mahdollistaa asiakkaan yksilöllisen huomioimisen. Tämä on mahdollista tiedon keruulla ja tallentamisella. Asiakaspalvelijan tulee ymmärtää olevansa asiakaspalvelija, markkinoija ja myyjä, jonka tehtävänä on myydä asiakkaalle koko yritys ja tätä kautta mahdollistaa kestävä asiakassuhde. Hyvän asiakaspalvelijan tulee olla ylpeä työstään ja ymmärtää oman toimintansa vaikutukset yrityksen maineeseen. (Aarnikoivu 2005, 59)

Palvelun laadun kehittäminen mainitaan yrityksissä kovin usein vain sisäiseksi tavoitteeksi ja samalla ei määritellä selkeästi, mitä palvelun laadulla edes tarkoitetaan. Puheet asiakaspalvelun laadun parantamisesta jäävät vain puheen tasolle, jos yrityksessä ei osata kunnolla määrittä sitä, mitä laatu itseasiassa on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä voidaan edistää. Onkin todettu, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos 2015, 100)

Erilaiset laatuhankeet jäävät liian kapea-alaisiksi, mikäli palvelun laatu määritellään liian kapeaksi. Monesti laatu rinnastetaan tuotteen tai palvelun erilaisiin teknisiin ominaisuuksiin. Teknisiä ominaisuuksia pidetään usein myös koetun laadun tärkeimpänä piirteenä. Erityisesti hyvin tekniikkakeskeisissä yrityksissä tämän kaltainen riski on hyvin suuri. Asiakkaat kokevat laadun kuitenkin hyvin moninaisemmin kuin vain palvelun tai tuotteen tekniset ominaisuudet. Palvelun laatu tulee määritellä asiakkaan näkökulmasta, eli samalla tavalla miten asiakas laadun todellisuudessa kokee. Jos laatua ei osata määritellä oikein, johtavat kehittämishankkeetkin yrityksessä lopulta vain ajan ja rahan tuhlaamiseen. Laatu on tärkeää sellaisena, kun asiakas sen kokee. (Grönroos 2015, 100)

Palvelun laatuun sisältyy kaksi erilaista pääulottuvuutta. Ne ovat asiakkaan kokema tekninen eli lopputulosulottuvuus sekä toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Teknisiä lopputulosulottuvuuksia asiakkaalle ovat esimerkiksi hotellivieraan saama huone ja sänky, ravintolassa tarjoiltu ateria tai pankin asiakkaan saama laina. Kaikki nämä ovat erilaisten palveluprosessien lopputuloksia. Ne kuuluvat olennaisena osana asiakkaan kokemaan palvelun laatukokemukseen. (Grönroos 2015, 101)

Teknisen laadun ulottuvuus ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia erilaisia vuorovaikutustilanteita. Laatukokemukseen vaikuttaakin se, millä tavoin tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka helposti pankkiautomaatti tai ravintola ovat asiakkaan saavutettavissa. Myös erilaisten palvelukäytäntöjen, kuten tarjoilijoiden, pankkivirkailijoiden ja lentoemäntien ulkoinen olemus sekä

heidän tapansa hoitaa tehtävät ja sanoa asiansa vaikuttavat asiakkaan palvelun laadusta muodostamaan käsitykseen. (Grönroos 2015, 101)

Useimpien eri alojen teollisuus -ja palveluyritykset pystyvät halutessaan toteuttamaan palvelustrategiaa. Palvelustrategian toteuttaminen merkitsee käytännössä sitä, että yrityksen laatuhankeiden lähtökohtana on palveluprosessien ja palvelutapaamisten parantaminen. Kehittämällä toiminnallista laatua, yritys voi tarjota asiakkaalle enemmän arvoa ja tätä kautta lisätä omaa kilpailuetuaan. Kilpailijat voidaan siis voittaa tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja, joissa korostetaan toiminnallista laatua. Teknistä laatua ei tule silti koskaan laiminlyödä. Myöskään teknisen laadun parannukset eivät ole turhia palvelukilpailussa. (Grönroos 2015, 104)

Yleisesti hyvän palvelun laadun edellytyksenä pidetään koko palveluprosessin teknistä lopputulosta. Teknisen laadun tulisikin olla hyväksyttävä. Yrityksen oma strategia sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaikuttavat hyväksyttävän tason määrittelyyn. Lopputuloksen merkitys häviää, kun se on riittävän hyvä. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina pidä palvelua laadukkaana, vaikka lopputulos olisikin miellyttävä. Mikäli asiakkaiden halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana, tulee toiminnallisen laadun olla myös hyvällä tasolla. Kun kilpailevilla yrityksillä on sama lopputulos tai tekninen laatu, muodostuu ratkaisutekijäksi kilpailussa palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Tällöin yritykset kilpailevat keskenään palveluprosesseillaan ja niiden toiminnallisella laadulla. On hyvä kuitenkin muistaa, että mikäli tekninen laatu heikkenee, heikkenee myös asiakkaan kokonaiskäsitys palvelun laadun tasosta. (Grönroos 2015, 104)

4.4 Asiakaspalvelu puhelimesta

Työskenneltäessä erilaisissa yhteyskeskuksissa, eroaa asiakassuhteen luonne hyvin paljon monista muista asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisistä suhteista. Jokaisen asiakas-kohtaaminen on ainutkertainen. Useissa muissa asiakassuhteissa luottamusta pystytään rakentamaan pitkän prosessin ajan, mutta yhteyskeskuksissa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat useimmiten vain kerran. Tämän vuoksi jokaisen kohtaamisen merkitys korostuu. Kaikissa kohtaamisissa pyritään rakentamaan asiakassuhdetta ja siksi jokainen puhelu onkin ratkaiseva. (Häkkinen & Uski 2006, 11)

Onnistunut asiakaskohtaaminen puhelussa vaatii asiakaspalvelijalta välittämistä. Asiakkaan täytyy kokea, että hänestä ja hänen asiastaan välitetään aidosti. Asiakaspalvelijan äänestä tuleekin välittyä innostuneisuus ja halu auttaa asiakasta. Kun asiakas kokee, että

hänen asiaansa pidetään tärkeänä ja että siihen paneudutaan, hän tuntee, että hänestä välitetään yrityksessä. (Häkkinen & Uski 2006, 11)

Asiakaskohtaamisissa on tärkeä huomioida alakohtainen vaitiolovelvollisuus. Tämä takaa sen, etteivät puhelussa esille tulleet tiedot päädy ulkopuolisille tahoille. Ihmiset kokevat heitä itseään käsittelevät tiedot hyvin eri tavoin. Joku voi kokea saman tiedon hyvinkin arkaluontoisena, kun taas toiselle henkilölle ei ole mitään väliä kenen korvaan se päättyy. Pelkkä yhteydenotto voi olla asiakkaalle arka asia, etenkin kun käytetään sosiaali- ja terveyspalveluita. Siksi vaitiolovelvollisuuden suhteen tulee olla erittäin huolellinen. Joissakin tapauksissa asiakkaalle kannattaa tuoda esille puhelun vaitiolovelvollisuus. Näin asiakas saadaan vapautettua ajattelemasta tietojensa leviämisestä muille tahoille. (Häkkinen & Uski 2006, 12)

Hyvään asiakaskohtaamiseen kuuluu myös jämäkkyys. Kun asiakaspalvelija on ensin kuunnellut ja paneutunut asiakkaan tilanteeseen, tulee hänen ryhtyä heti konkreettisiin toimiin. Kun yhteistyösuhde asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on rakennettu luottamukselle, kokee asiakas jämäkkyys turvallisena välittämisenä. Jämäkkyys ja päättävyyssyys asiakkaan asiaa hoitaessa tarttuvat asiakkaaseen ja tätä kautta voimaannuttavat häntä. (Häkkinen & Uski 2006, 12)

Luottamus syntyy silloin, kun asiakaspalvelija pyrkii asiakkaan kanssa samaan päämäärään. Asiakaslähtöisessä työssä asiakas määrittelee tavoitteen. Asiakas tarvitsee asiakaspalvelijaa, jotta hän saavuttaisi jonkin tärkeäksi kokemansa tavoitteen. Tämän vuoksi asiakkaan täytyy kokea, ettei häntä yritetä huijata tai jollakin tavalla johtaa harhaan. (Häkkinen & Uski 2006, 12)

Ensikohtaamisen merkitys asiakaskohtaamisessa on ensiarvoisen tärkeä, sillä ensikohtaamisessa luodaan edellytykset kaikkia osapuolia hyödyttävälle yhteistyölle. Sen merkitys korostuu erityisesti yhteyskeskustyksessä, jossa kohtaamiset ovat pääsääntöisesti usein lyhytkestoisia ja ainutkertaisia. Onnistuneesta ensikohtaamisesta saatavia hyötyjä sekä etuja on hyvin vaikea saavuttaa enää myöhemmin. Ensikohtaamisessa asiakas muodostaa itselleen kuvan sekä asiakaspalvelijasta että hänen edustamaan organisaatiosta. Muodostettu kuva säilyy perustana asiakkaan mielessä, kun hän tulkitsee myöhemmin saamiaan kokemuksiaan. Jos ensikohtaaminen on onnistunut, tulkitsee asiakas erilaisia tapahtumia pyrkien löytämään vahvistusta aikaisemmalle kokemukselleen. Asiakas kiinnittää enemmän huomiota myönteisiin asioihin ja ohittaa helpommin mahdolliset epäkohdat. Vastaavasti epäonnistunut ensikohtaaminen ohjaa asiakasta kiinnittämään huomiota palvelun epäkohtiin myös jatkossa. Organisaatiolla on todella kova työ muuttaa kielteinen

asenne myönteiseksi ja se vaatii todella paljon ponnisteluja sekä voimavaroja. Siksi onnistunut ensikohtaaminen on myös kustannustehokasta toimintaa. (Häkkinen & Uski 2006, 14)

Kysymykset ovat yksi tapa luoda onnistunut asiakaskohtaaminen puhelimesta. Kysymyksiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä ne ovat keskeinen osa asiakastapahtuman vuorovaikutusta määrittäessä. Ne ovat aina enemmän kuin pelkkää tiedon hankintaa ja niihin liittyy aina muitakin ulottuvuuksia. Kysymyksiin heijastuu esimerkiksi kysyjän omat asenteet sekä suhtautuminen asiaan. Toisaalta myös kysymyksiin vastaaja tulkitsee niitä ja antaa niille omakohtaisia merkityksiä. Kysymyksiä tuleekin käyttää tietoisesti. Puhelinkeskustuksessa oikeilla kysymyksillä voi saavuttaa todella merkittäviä tuloksia, kuten myönteisiä tulkintoja sekä ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaille. Epäonnistuneet kysymykset voivat päinvastoin loukata ja nolata asiakasta. Pahimmassa tapauksessa asiakas tuntee itsensä osaamattomaksi. (Häkkinen & Uski 2006, 17)

Tehokkuutta korostetaan nykyään kaikkien eri alojen töissä. Puhelinpalvelussa työskennellessä tehokkuutta pystytään lisäämään aktiivisen kuuntelun kautta. Mitä keskittyneemmin asiakaspalvelija kykenee kuuntelemaan, sitä tehokkaammin hän pystyy palvelemaan asiakkaan tarpeita. Aktiivisen kuuntelun avulla asiakkaalle tuotetaan kokemus kuulluksi tulemisesta, mikä taas vahvistaa asiakassuhdetta. Jos asiakaspalvelija keskittyy vain asiakkaan keskeyttämiseen ja hoputtamiseen, johtaa tämä yleensä vain väärinkäsityksiin ja asian hoitamisen hidastumiseen. (Häkkinen & Uski 2006, 21)

Puhelinpalvelussa tapahtuvalla aktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakaspalvelija suuntaa huomionsa siihen, mitä asiakas ilmaisee, ja pyrkii muodostamaan kokonais kuvan kuullusta asiasta. Aktiivisuudella ei siis tarkoiteta pelkkää kuuntelemista, vaan se on myös asiakkaan ilmaisun tukemista omalla toiminnalla. Aktiivista kuuntelua voidaan pitää ajatteluprosessina. Prosessissa asiakaspalvelija jäsentelee mielessään asiakkaaltaan kuulemansa asiat ja näitä hyödyntäen etsii ratkaisua asiakkaan pulmiin. Useimmiten ratkaisut löytyvätkin yhdistämällä aktiivisen kuuntelun kautta luotu kokonaiskuva ja asiakaspalvelijan ammatillinen osaaminen. (Häkkinen & Uski 2006, 21)

Yhteyskeskuksissa tapahtuvien asiakaskohtaamisten tulisi olla ratkaisuja tuottavia. Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa onkin sovellettu useilla eri aloilla, joissa ihmisten välinen vuorovaikutus on ominaista. Ratkaisukeskeisyydessä huomio siirretään ongelmien ja puutteiden sijasta ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen ja kokeilemiseen. Yhteyskeskukseen soittavalla henkilöllä ongelmana on yleensä toimimaton ratkaisuyritys, johon hän on juuttunut. Yleensä asiakas on siis yrittänyt ratkaista ongelmaansa jollakin tavalla, kuitenkin

siinä onnistumatta ja tämän vuoksi on soittanut yhteyskeskukseen saadakseen apua ammattilaiselta tilanteeseensa. Tämän kaltaisissa tilanteissa on tärkeä huolehtia, että asiakas pysyy itse koko ajan asiansa haltijana. Asiakaspalvelijan tulee tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi. (Häkkinen & Uski 2006, 23)

Joskus asiakas voi kokea finanssiasioden hoitamisen puhelimesta ongelmalliseksi. Tämä johtuu siitä, että asiakaspalvelija ei voi näyttää havaintomateriaalia asiakkaalle, toisin kuin kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa. Asiakaspalvelija voi kuitenkin korvata havaintomateriaalin käytännönläheisillä esimerkeillä sekä luomalla asiakkaalle mielikuvia erilaisista tilanteista ja mahdollisuuksista. Kun asiakkaalle kerrotaan ratkaisuvaihtoehtoista, tulisi ne kertoa hitaasti asia kerrallaan. Mahdolliset vastaväitteet tulisi nähdä lahjoina, eli viesteinä lisätiedon tarpeesta. Etuna puhelimesta tapahtuvassa kontaktissa on erilaisten muistiinpanojen pitäminen lähettyvillä, sillä asiakas ei tätä pysty näkemään. (Ylikoski ym. 2006, 113-114)

Kun finanssiasioden hoitaminen puhelimesta alkaa olemaan loppuvaiheessa, tulee puhelu lopettaa järkevästi. Palvelutilanteen jälkeen on kaikki käsitellyt ja sovitut asiat asiakkaan mielessä vain kuullun perusteella. Asiakaspalvelijan tulee lopettaessa kertoa, kenen kanssa tämä on asioinut. Lopetuksessa on myös tärkeää käydä yhteenveto siitä, ovatko kaikki asiakkaan asiat ja kysymykset varmasti käsitelty. Tämän jälkeen asiakasta kiitetään yhteydenotosta ja lopetetaan puhelu tervehdykseen. Asiakaspalvelija voi nostaa asiakkaan tunnetilaa liittämällä loppu tervehdykseen jonkun puhelussa kuulemansa seikan, kuten toivottamalla asiakkaalle hyvää alkavaa talvilomaa. (Ylikoski ym. 2006, 114)

5 Asiakkuuksien kehittäminen ja ylläpitäminen

Hyvä asiakassuhde merkitsee finanssialan yritykselle investointia, johon sen kannattaa panostaa. Tällaisista asiakassuhteista käytetään usein termiä asiakkuus. Asiakkuusajattelussa tärkeintä on yhtiön osaamisen kehittäminen ja kokonaisvaltaisen osaamisen markkinoiminen asiakkaille asiakassuhteen aikana. Keskeisintä asiakkuusajattelussa ei siis ole vain yksittäisten palveluiden myyminen. Asiakkuudessa ominaista on sekä asiakkaan että yhtiön positiivinen suhtautuminen toisiinsa. Molemmat osapuolet hyötывät suhteesta ja pyrkivät jatkamaan suhdetta useita vuosia. (Ylikoski ym. 2006, 81)

Tärkeintä asiakassuhteiden luomisessa ja asiakkuuksien hoitamisessa on ymmärtää, miten asiakassuhde syntyy, muuttuu, kehittyy tai päättyy. Erilaisia markkinointitoimenpiteitä tarvitaan suhteen eri vaiheissa. Asiakaspalvelun rooli vaihtelee myös eri vaiheissa ja koska asiakassuhteita on erilaisia, vaihtelevat myös niiden syvyys -ja tunneulottuvuudet. Harvoissa yrityksissä on todellinen käsitys siitä, milloin asiakassuhde todellisuudessa alkaa. Finanssiyhtiöissä tähän on kuitenkin mahdollisuus. Pankki -tai vakuutus sopimus vahvistetaan aina kirjallisesti. Sopimus toimii samalla lupauksena sovituista palveluista. Myös suhdetta edeltävä aika sekä suhteen jälkeinen aika tulisi hyödyntää. (Ylikoski ym. 2006, 82)

Asiakassuhteiden onnistuminen edellyttää yhtiön palveluilta oikeanlaista luonnetta, niin että ne pyrkivät rakentamaan asiakasuskollisuutta. Asiakassuhdetta pyritään lujittamaan suhdemarkkinoinnilla. Tavoitteena on tehdä yhtiön vaihtaminen epätodennäköiseksi ja lujittaa suhdetta muun muassa taloudellisin, sosiaalisin ja rakenteellisin sitein. Taloudelliset siteet merkitsevät asiakkaalle rahallisia etuja, esimerkiksi alempia palvelumaksuja. Sosiaaliset siteet syntyvät asiakkaan sekä asiakaspalvelijan välille. Jollekin asiakkaalle oma yhteyshenkilö voikin olla tärkein syy pysyä yhtiön asiakkaana. Myös erilaisilla asiakastilaisuuksilla on mahdollista luoda sosiaalisia siteitä. Tilaisuuksissa on mahdollista tavata myös muuta henkilöstöä. Rakenteelliset siteet ovat asiakkaalle tarjottavia lisäpalveluja, joita hän arvostaa. Lisäpalveluja voivat olla esimerkiksi valituille asiakkaille kohdistetut teemaillat ja asiakaslehdet. (Ylikoski ym. 2006, 82)

Kasvattamalla asiakkuuden syvyyttä ja laajuutta, on yrityksellä mahdollisuus lisätä asiakasosuuttaan. Asiakkuuden syventämisen avulla houkutellaan asiakas keskittämään tuote -tai palveluhankinnat yhdelle yritykselle. Keskittämiseen voidaan houkutella kahdella eri tavalla. Yksi tapa on luoda asiakkaalle keskittävälle asiakkaalle resurssien vaihdantaan liittyviä etuja. Monissa pankeissa on alennusjärjestelmiä, joissa asiakas saa alennusta

palvelumaksuista keskittäessään anto- tai ottolainauksensa samaan pankkiin. Toinen tapa houkutella asiakas keskittämiseen on oppia ymmärtämään asiakkaan arvotuotantoprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys tuntee asiakkaan prosessista sellaiset kohdat, johon tuote sopii ja osaa huolehtia siitä, että asiakkaan on helppo hankkia kyseinen tuote. (Storbacka & Lehtinen 2002, 71)

Kun yritys pyrkii kehittämään asiakkuuden laajuutta, tarjoaa se asiakkaille nykyisten tuotteiden ja palveluiden lisäksi muita asiakkuuteen sopivia rakenneseosia. Asiakkuuden laajuuden kehittämisen lähtökohtana on ymmärtää asiakkaan arvotuotantoprosessia sekä yrityksen roolia kyseisessä prosessissa suhteessa muihin toimijoihin. Kohtaamisten analysoimisella on mahdollista tunnistaa sellaiset toiminnot, joihin asiakas käyttää kilpailevia toimijoita ja jotka voidaan yhdistää yrityksen nykyisiin tuotteisiin tuotekehityksen avulla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 71-72)

5.1 Asiakassuhteen kehittäminen

Asiakkuus jatkuu yrityksen ja asiakkaan välillä niin kauan, kun molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan. Asiakkuus onkin olemassa siksi, että asiakas ja yritys saavuttavat omat tavoitteensa paremmin asiakkuuden kautta kuin ilman asiakkuutta. Muiden vaihtoehtojen ollessa huonompia, jatkuu asiakkuus normaalisti yrityksen ja asiakkaan välillä. Mikäli kuitenkin toiselle osapuolelta tarjoutuu muita vaihtoehtoja tuottaa itselleen lisäarvoa, on asiakkuus vaakalaudalla. Siksi asiakkuuden kehittämiseen tulisikin panostaa jatkuvasti. On jatkuvasti mietittävä, voidaanko asiakkuuden avulla tuottaa molemmille osapuolille saman verran lisäarvoa, vaikka rakenteita muutettaisiinkin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 63)

Yhtenä kehityskohteena tulisi olla asiakkuuteen kuluihin resurssien vähentäminen. Tämä on yritykselle mahdollista vähentämällä toimintoja sekä soveltamalla teknologian tuomia mahdollisuuksia ottamalla käyttöön uusia kanavia. Yrityksessä tulisi myös miettiä sitä, kuinka asiakas saadaan suorittamaan sellaisia toimintoja, jotka kasvattavat asiakkuuden arvoa yrityksen näkökulmasta. Yksi tämän kaltainen toiminto voisi olla ohjata asiakas käyttämään automaattia. Näin asiakas toteuttaa suurimman osan toiminnoista itse. (Storbacka & Lehtinen 2002, 63)

Kun asiakassuhde kehittyy, tapahtuu sen eri vaiheissa muutoksia osapuolten välisessä suhtautumisessa toisiinsa. Suhteen kehittyessä myös markkinoinnin keinot muuttuvat. Alkuvaiheessa markkinointi keskittyy palvelun tunnettavuuden lisäämiseen ja potentiaalisten asiakkaiden houkuttelemiseen kokeilemaan palvelua. Kun asiakassuhde syventyy, täh-

dätään markkinoinnissa enemmän asiakkaan sitoutumiseen ja asiakassuhteen sitoutumiseen sekä ylläpitämiseen. (Ylikoski 1999, 179)

Hyvässä asiakassuhteessa sekä asiakas että palveluyritys hyötyvät. Hyvä asiakassuhde on myös sellainen, että molemmat osapuolet haluavat varmistaa sen jatkuvuuden. Palveluyritykset ovat erilaisia ja tämän vuoksi myös asiakassuhteen jatkuvuus on erilaista erilaisissa palveluissa. Asiakassuhteita voidaan jakaa eri tavoilla. Tähän vaikuttaa se, perustuuko asiakassuhde jonkin asteiseen jäsenyyteen vai onko jokainen yksittäinen palvelun käyttötilanne erillinen suoritus. Kun asiakassuhde perustuu jäsenyyteen, sitoutuu asiakas käyttämään palvelua pidemmäksi aikaa. (Ylikoski 1999, 179)

5.2 Asiakasuskollisuus

Pitkä asiakassuhde hyödyttää sekä asiakasta että yritystä. Asiakasuskollisuudella on merkittävä vaikutus yrityksen talouteen. Uskollinen asiakas ei kuitenkaan osoittaudu heti kannattavaksi asiakkaaksi. Tämä johtuu asiakashankinnan kalliista kustannuksista. Yritysten onkin pyrittävä säilyttämään kannattavimmat asiakkaansa, sillä kun asiakas menetetään, menetetään asiakkaalta saatavien tulojen lisäksi myös asiakkaan hankkimiseen ja asiakassuhteen ylläpitämiseen kuluneet taloudelliset panostukset. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa asiakassuhteen pituus ja yrityksen osuus asiakkaan ostoista. Ajan kuluessa asiakkaasta tulee kannattavampi. Kun asiakasuskollisuus kasvaa, myös markkinointiin käytettyjen panostusten tehokkuus kasvaa. Ajan kuluessa pienemmillä panostuksilla saadaan aikaan suurempia tuloksia. (Ylikoski 1999, 181)

Asiakassuhteen tulee siis hyödyttää molempia osapuolia, sekä yritystä että asiakasta. Pitkä ja kehittynyt asiakassuhde hyödyttää myös asiakasta. Tärkeimpänä hyötynä asiakkaan näkökulmasta voidaan pitää asiakkaan kokemaa turvallisuuden tunnetta asiakkuudessa. Hyvässä asiakassuhteessa asiakas luottaa siihen, että hän saa aina hyvää palvelua, ja että mahdolliset ongelmatilanteet hoidetaan hyvin. Luottamus on erityisen tärkeää erilaisissa asiantuntijapalveluissa, kuten esimerkiksi lääkärin ja asianajajan palveluissa. Tämän kaltaista hyötyä voidaan kutsua asiakkaan saamaksi psykologiseksi hyödyksi. (Ylikoski 1999, 184-185)

Pitkä asiakassuhde mahdollistaa asiakkaalle myös sosiaalista hyötyä. Sosiaaliset hyödyt liittyvät vuorovaikutukseen palvelutilanteissa. Asiakkaille on tärkeää, että heidät tunnetaan yrityksessä. Arvostettavaa on myös kontaktihenkilön ja asiakkaan välille muodostuva yhteisymmärrys ja parhaassa tapauksessa jopa ystävyysuhde. Tämä on erittäin tärkeää

sellaisissa palveluissa, joissa vuorovaikutustilanteita on paljon asiakkaan ja yrityksen henkilöstön välillä. (Ylikoski 1999, 185)

Myöskin taloudelliset hyödyt ovat asiakkaalle tärkeitä pitkässä asiakassuhteessa. Taloudellisia hyötyjä ovat esimerkiksi alennukset tai tarjoukset kanta-asiakkaille. Myös ajansäästöä voidaan pitää taloudellisena hyötynä. Ajansäästöä syntyy asiakkaalle siitä, kun ei tarvitse käyttää aikaa palveluyhtiön valintaan ja kun saa erityiskohtelua. Hyvä, kehittynyt ja pysyvä asiakassuhde alentaa tarvetta vaihtaa palvelun tuottajaa. Parhaimmassa tapauksessa kehittynyt asiakassuhde parantaa asiakkaan elämän laatua ja vähentää stressiä. (Ylikoski 1999, 185)

Asiakassuhteiden kehittämisen ensisijaisena tavoitteena tulisi olla asiakasuskollisuuden ja asiakaspysyvyyden lisääminen. Tämä tulisi kohdistaa yrityksen nykyisiin asiakkaisiin. Palveluyritykselle on huomattavasti kannattavampaa pitää kiinni nykyisistä asiakkaistaan kuin jatkuvasti hankkia uusia. Uusasiakashankinnan kustannukset saattavat olla korkeat ja menetetyn asiakkaan takaisin hankkiminen on vielä kalliimpaa. Aina se ei edes ole mahdollista. On myös hyvä ottaa huomioon, etteivät kaikki pitkät asiakassuhteet ole palveluyritykselle samanarvoisia. Toiset asiakassuhteet voivat olla kannattavampia kuin toiset. Toisaalta yrityksellä saattaa olla tilanne, jossa asiakassuhteita kehittämällä on mahdollista tehdä parannusta kannattavuuteen. (Ylikoski 1999, 187)

Arantolan (Arantola 2003, 23) mukaan monet tutkimukset osoittavat, että uskolliset asiakkaat ovat ikään kuin rokotettuja kilpailijan viestintää vastaan. Uskolliset asiakkaat kyllä huomaavat ja lukevat suosikkimerkinsä viestintää, mutta eivät kuitenkaan paneudu vaihtoehtoihin. On myös huomattu, että hintaherkkyys vähenee, mutta tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä. Joskus hintaherkkyys saattaa jopa nousta. Hintaherkkyys ja suhtautuminen esimerkiksi tarjoushintoihin ovatkin tuoteryhmä- ja asiakaskohtaisia. (Arantola 2003, 23)

Uskollinen asiakas myös valittaa todennäköisemmin kuin sellainen asiakas, jolle toimittajan tai palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa. Uskollinen asiakas haluaa kuitenkin valittaa, koska hän haluaa parantaa toimittajan tai palveluyrityksen toimintaa, jotta hän voi edelleen perustella asiakkuutta itselleen. Mikäli toiminta ei valituksesta huolimatta parane, on asiakkaan vaihdettava palveluyritystä. Kovin usein yrityksissä suhtaudutaan valittaviin asiakkaisiin päinvastoin. Heitä pidetään hankalina ja he saavatkin lähteä. Valitus pitäisi sen sijaan nähdä asiakkaan investointina yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Arantola 2003, 23)

5.3 Asiakkuuden johtaminen

Asiakkuus ei pysy jatkuvasti samanlaisena, vaan siihen sisältyy eri vaiheita. Tämän vuoksi asiakkuuksien johtamisessa tulee ottaa huomioon asiakkuuden vaihe. Alla oleva taulukko valaisee sitä, kuinka asiakkuuden johtamiseen liittyvät työkalut ja niiden käyttö vaihtelevat asiakkuuksien eri tasoilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 114)

	Asiakkuuden syntyminen	Asiakkuuden jalostuminen	Asiakkuuden loppuminen
Asiakaskantataso	Sopivien asiakaskantojen ja niihin tehokkaiden lähestymistapojen löytäminen.	Asiakaskannan ryhmitteleminen. Asiakkuuksien siirtämisen ryhmien välillä	Eri asiakkuusstrategioille erilaisia tapoja hoitaa vuorovaikutamista ja kerätä asiakaspalautetta.
Asiakkuustaso	Keihäänkärkituotteiden kehittäminen.	Asiakkuustulojen kasvattaminen Asiakkuuskustannusten pienentäminen	Aikaisten varoitusten tulkitseminen.
Asiakaskohtaamistaso	Tukiohjelma ensikertalaiselle. Huolehditaan tiedon vaihdannasta ja tunteiden hallinnasta ensimmäisessä kohtaamisessa.	Kohtaamisten tehokkuuden parantaminen. Kohtaamisten tyytyväisyystasojen mittaaminen ja kehittäminen.	Loppuneiden asiakkuuksien palautekohtaaminen, jolla kerätään syitä tiedon loppumiselle. Korjaustoimenpiteet, joilla yritetään käynnistää asiakkuus uudelleen.

Taulukko 1. Asiakkuuksien johtamisen tehtävät eri vaiheissa ja eri tasoilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 115)

Kun asiakkuus on syntymisvaiheessaan, tulee asiakaskantatasolla miettiä erilaisia keinoja, joilla voidaan tehokkaalla tavalla lähestyä uusia asiakasryhmiä. Tähän vaikuttaa asiakasstrategia. Esimerkiksi niin sanotussa ”neppari”-strategiassa, asiakkuudet yleensä alkavat jonkin keihäänkärkituotteen ostamisella, kun taas ”vetoketju”-strategiassa lähtökoh-

tana asiakkuudelle on laaja tietojen ja tunteiden vaihdanta asiakkuuden syntymisvaiheessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 114)

Asiakkuustasolla asiakkuuden syntymiseen liittyvät työtehtävät liittyvät keihäänkärkituotteiden suunnitteluun. Keihäänkärkituotteet voivat asiakkuusstrategioiden tavoin erilaisia. Joissakin strategioissa kyse voi olla yksinkertaisten tuotteiden paketoinnista, kun taas joskus kyse voi olla merkittävien tietopakettien sekä kanavien löytämisestä asiakkaan luo. (Storbacka & Lehtinen 2002, 114)

Asiakaskohtaamisen tasolla tulisi ensimmäisen kohtaamisen aikana luoda asiakkaalle tunne siitä, että hänellä on kontrolli syntyneessä tilanteessa. Tämä vuoksi tarvitaan ensikertalaisen tukiohjelmia. Sen avulla huolehditaan, että asiakkaalle muodostuu selkeä käsitys omasta roolistaan asiakkuudessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 115-116)

Kun asiakkuuksia johdetaan niiden jalostumisvaiheessa, tulisi asiakaskantatasoisen työskentelyn keskeisimpänä tavoitteena olla olemassa olevien asiakkuuksien ryhmitteleminen ja niissä piilevien asiakaspotentiaalien tunnistaminen. Asiakaspotentiaalien tunnistaminen vaatii analyysityötä, jossa simuloidaan erilaisten toimintamallien vaikutusta asiakkuuksien arvoon. Asiakkuudet ovat aina erilaisia ja tämän vuoksi asiakaskantatasoiseen työskentelyyn kuuluu myös erilaisten asiakkuusstrategioiden rakentaminen. Asiakaskantatasoisessa työskentelyssä keskitytään myös asiakkuuksien arvonnousuun tähtäävään työskentelyyn. (Storbacka & Lehtinen 2002, 116)

Jotta asiakkuuksia saadaan jalostettua paremmin asiakkuustasolla, edellyttää se järjestelmällistä asiakkuuskohtaista työskentelyä. Erilaisille asiakkuuksille tulisi tehdä niin sanottu ”jalostussuunnitelma”, jonka tavoitteena on kasvattaa asiakkuuden arvoa entisestään. Toimintoja asiakkuuden arvon kasvattamiseen voivat olla esimerkiksi asiakkaalta saatavien tulojen lisääminen hinnoittelulla tai asiakaskustannusten pienentäminen asiakkuuden rakennetta muokkaamalla. Asiakkuuteen liittyvien prosessien uudelleen määrittely voi tuoda yritykselle merkittäviä säästöjä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 116)

Asiakkuustasolla asiakkuuden kestoja voidaan johtaa pitempi aikaiseksi kehittämällä erilaisia sidoksia asiakkaan ja yrityksen välille. Storbackan ja Lehtisen (Storbacka & Lehtinen 2002, 116) mukaan yritys pyrkii sidosten avulla kasvattamaan osuuttaan asiakkaan ajatuksista ja sydäimestä. Asiakasta tulisi hyödyntää myös yrityksen osaamisen kehittäjänä ja uusien asiakkuuksien lähteenä. Asiakaskohtaamistasolla asiakkuuden jalostamisessa pyritään lisäämään asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaamisen tehokkuutta. Asiakkaan

kokema tyytyväisyys kohtaamistasolla onkin tärkeä kehittämisen ulottuvuus. (Storbacka & Lehtinen 2002, 116)

Kun asiakkuus loppuu, asiakaskantatasoon liittyvä työskentely on pääosin hyvän palautejärjestelmän rakentamista. Asiakkuusstrategioihin tulee olla rakennettuna palautemekanismeja, joiden avulla asiakaspalautetta kerätään eri asiakasryhmien tilasta. Asiakkuustasolla huomion tulisi sen sijaan keskittyä aikaisiin varoitusmerkkeihin, jotka usein edeltävät ennen asiakkuuksien loppumista. Näin on mahdollista käynnistää toimintoja, joiden tavoitteena on asiakkuuteen liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Asiakaskohtaamistasolla on tärkeää toteuttaa loppuneiden asiakkuuksien palautekohtaaminen. Pää tavoitteena tässä toiminnassa on kerätä tietoja niistä syistä, jotka johtivat asiakkuuden päättymiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 116-117)

6 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän perusideana voidaan pitää yleistämistä. Tarkoituksena on kysyä pieneltä joukolta tutkittavan ilmiön tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Pienestä joukosta käytetään termiä otos. Otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. Tutkimuksesta saatavien tulosten oletetaan siis edustavan koko joukkoa. (Kananen 2008, 10)

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa nimensä mukaisesti määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohta on kvalitatiivinen tutkimus, joka tarkoittaa laadullista tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittauksen tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tehdään kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittauksia paljon enemmän. Mittauksilla ei tässä tapauksessa tarkoiteta yhtä yksikköä kohden tehtyjä mittauksia, vaan havaintoyksiköiden määrää. Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistuminen edellyttää riittävää määrää havaintoyksiköitä. Havaintoyksiköiden riittävä määrä tekee tuloksista luotettavia ja samalla tulokset saadaan siirrettyä koskemaan perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10)

Kvantitatiivinen tutkimus etenee prosessina ja sitä viedään läpi vaihe vaiheelta. Koko tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma. Kun tutkimus on valmis, saadaan lopputuloksena tutkimusongelmaan ratkaisu tai vastaus. Tutkimusongelma ratkaistaan tiedon avulla. Tutkimuksen toteuttajan tulee määritellä, mitä tietoa tutkimukseen tarvitaan, jotta ongelmaan saadaan ratkaisu tai vastaus. Kun tieto on määritelty, edetään prosessissa seuraavaan vaiheeseen, eli tiedon hankkimiseen. On määriteltävä ne kanavat mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. (Kananen 2008, 11)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa jokainen vaihe vaikuttaa aina prosessin seuraavaan vaiheeseen. Kun esimerkiksi on valittu tiedonkeruumenetelmä, vaikuttaa tämä olennaisesti tutkimuksessa käytettäviin kysymyksiin. Jos esimerkiksi tutkimus toteutetaan haastattelukysymysten avulla, eivät kysymykset voi olla liian strukturoituja. Tällöin kysymyksiin vastaavan on hankala hahmottaa kysymysvaihtoehtoja, erityisesti silloin, jos haastattelu toteutetaan puhelimitse. (Kananen 2008, 11)

Toteuttamani tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, mutta siinä on kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Kysymykset eivät ole kovin strukturoituja, jotta haastateltavat pystyisivät antamaan mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia.

7 Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen

Tässä luvussa käydään läpi kysymysten laadinta sekä haastatteluiden toteuttaminen. Kysymyksiä laatiessa otettiin huomioon aikaisemmin laadittu tietoperusta pohja sekä LähiTapiolan omat tavoitteet. Keskustelua käytiin paljon LähiTapiolan vastuuhenkilöiden kanssa. Pääongelmana oli selvittää, kuinka tyytyväisiä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun asiakkaat ovat saamaansa puhelinpalveluun ja kuinka helpoksi he kokivat asioinnin puhelimes-
sa. Kysymyksillä haluttiin saada sellaista tietoa, minkä avulla kehittää entisestään asiakaspalvelua ja asiakassuhteita. Vuonna 2016 lanseerattu Elämänturva strategia on vaikuttanut LähiTapiolan toimintatapoihin ja kysymykset antavatkin vastauksen siihen, onko toimintatapojen muuttaminen näkynyt asiakkaille. Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

7.1 Kysymysten laadinta

Uusille ja vanhoille asiakkaille laadituissa kysymyksissä kaksi ensimmäistä kysymystä käsittelivät yleisesti palvelupuhelun ratkaisukeskeisyyttä ja vaivattomuutta. Kysymysten avulla haluttiin selvittää puhelinpalvelussa asiointien asiakkaitten tyytyväisyyttä palvelun tasoon ja ennen kaikkea sitä, kokivatko asiakkaat asioiden todella hoituneen puhelimesta. LähiTapiolassa "kerralla kuntoon" käsitteellä tarkoitetaan sitä, että asiat hoituvat heti kuntoon ja että asiat menevät eteenpäin asioinnin yhteydessä.

Kysymykset kolme ja neljä liittyivät asiakassuhteiden kehittämiseen ja LähiTapiolan Elämänturva strategiaan. Kysymysten avulla halutaan selvittää, onko LähiTapiolan henkilökunta onnistunut kertomaan asiakkaille LähiTapiolan erilaisista lisäpalveluista vakuutuspalveluiden lisäksi. Uudessa strategiassa LähiTapiola ei ole vain vakuutusyhtiö, vaan Elämänturvayhtiönä tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua asiakkaan elämän eri vaiheissa. Siksi LähiTapiola haluaa korostaa asiakkailleen myös TerveysHelppi-palveluaan sekä säästö- ja sijoituspalveluitaan.

Myös kysymys viisi liittyy vahvasti uuteen strategiaan. LähiTapiola haluaa pitää asiakkaitaan huolta ja tämä ei tarkoita vain parempien vakuutusturvien myymistä asiakkaille. Siksi asiakkaalle olisikin aika ajoin hyvä tarjota mahdollisuutta tapaamisen, joko asiakaskonttorilla, verkkopalvelussa tai puhelimesta. Tapaamisen yhteydessä on mahdollista keskustella yleisesti nykyisestä elämäntilanteesta ja siitä, miten LähiTapiolan palvelut voisivat siihen sopia. Kuudes ja viimeinen kysymys antaa asiakkaille mahdollisuuden avoimeen palautteeseen kehitysehdotuksista.

Edellä luetellut kysymykset oli laadittu siis uusille ja vanhoille asiakkaille. Tämän lisäksi myös lähteneille asiakkaille laadittiin yhteensä kuusi kysymystä, joista kysymys kolme on kaksiosainen. Ensimmäiset kaksi kysymystä liittyvät LähiTapiolan asiakaspalvelun tasoon asiakkuuden ajan. Kysymyksissä ei ole rajattu erikseen palvelukanavaa, mutta suurin osa kyselyyn osallistuneista oli asiakkuutensa ajan asioinut pääosin puhelimitse tai verkkopalvelun kautta. Kysymykset selvittävät, kuinka helpoksi asiakas koki asioinnin LähiTapiolan kanssa sekä sen, suositeltiinko hänelle uusia palveluita asiakkuuden aikana.

Kysymys kolme on kaksiosainen ja se liittyy asiakkaan syihin vaihtaa vakuutusyhtiötä. Kysymyksen ensimmäinen osa antaa vastauksen siihen, oliko kilpailijan tarjoama hinta LähiTapiolan hintaa parempi vai kokiko asiakas palvelun huonoksi ja päätyi siksi vaihtamaan yhtiötä. Kysymys laadittiin toimeksiantajan kanssa siksi, että halutaan selvittää kuinka paljon palvelun taso vaikuttaa vakuutusten vaihtamiseen. Kolmannen kysymyksen toinen osa taas selvittää sen, lähtikö asiakas omaehtoisesti kilpailuttamaan vakuutuksiaan vai oliko joku LähiTapiolan kilpailijoista itse yhteydessä asiakkaaseen. Kysymyksen avulla on mahdollista selvittää asiakkaiden sekä kilpailijoiden valppautta.

Neljäs kysymys liittyy siihen, kokiko asiakas vakuutusten vaihtamisen helpoksi. Kysymys on olennainen, sillä vaikka asiakkuus yritykseen on loppumassa, tulee yrityksen jättää itsestään positiivinen kuva myös asiakassuhteen loppuvaiheessa. Vakuutuksia kilpailutetaan säännöllisesti ja jos vakuutusten irtisanominen on koettu hankalaksi, ei asiakas välttämättä halua edes kysyä tarjousta edellisestä yhtiöstään. Viides kysymys on jätetty avoimeksi yleiselle palautteelle sekä kehitysehdotuksille. Viimeisessä kysymyksessä selvitetään kilpailijaa, johon entinen asiakas siirtyi.

7.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Kaikki tutkimuksen haastattelut toteutettiin puhelimitse. Toimeksiantajan kanssa tähän ratkaisuun päädyttiin sen vuoksi, että haastatteluiden avulla uskottiin saavan enemmän yksityiskohtaisempia vastauksia asiakaspalveluntasosta. Käsittelen tutkimustani kvantitatiivisena, mutta siinä on mukana myös kvalitatiivisia piirteitä, koska jokaiseen kysymykseen vastataan suullisesti eivätkä asiakkaat ole täyttäneet vastauslomakkeita jonkin kyselyohjelman avulla.

Kyselyyn osallistui yhteensä 46 haastateltua. Haastateltavat jakautuivat kategorioissa niin, että vanhoja asiakkaita oli 15, uusia 16 ja lähteneitä 15. Tutkimuksen otanta olisi voinut olla isompi. Tutkimus toteutettiin kuitenkin haastatteluiden avulla, joten uskon yksityiskoh-

taisempien vastausten kompensoivan pientä vastausmäärää. Kun kysymyksiä laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, käytettiin hyvin tarkkaa harkintaa, jotta osallistujilta saataisiin kattavaa tietoa. Tämän vuoksi pidän tutkimusta luotettavana.

Toteutin haastattelut vuoden 2018 helmi –ja maaliskuun aikana. Osana tutkimusprosessia minun tuli ensin käydä läpi LähiTapiolan asiakasrekisteriä löytääkseni kyselyyn sopivia asiakkaita. Asiakkaiden tuli siis olla sellaisia, jotka ovat asioineet LähiTapiolan puhelinpalvelussa loppuvuoden 2017 tai alkuvuoden 2018 aikana. Rajausta tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa siksi, että kyselyyn vastaava muistaisi puhelinkohtaamisen ja osaisi arvioida paremmin palvelun laatua. Näiden lisäksi rajattiin, että kyselyyn osallistuvan tulisi olla LähiTapiolan etuohjelmassa vähintään etutasolla kaksi, jotta hänellä olisi kokonaisvaltainen käsitys toimeksiantajasta. Etutasolle kaksi pääseminen vaatii vähintään kahden vakuutuksen ottamista LähiTapiolasta.

Uudet asiakkaat katsottiin sellaisiksi, jotka olivat tehneet LähiTapiolaan vakuutuksen vuoden 2017 aikana. Lähteneiksi asiakkaiksi katsottiin sellaiset henkilöt, joiden vakuutusso-
pimukset olivat päättyneet LähiTapiolassa loppuvuoden 2017 tai alkuvuoden 2018 aikana. Tämä rajausta siksi, että haastateltavalla olisi muistikuva asiakassuhteestaan LähiTapiolaan ja että hän muistaisi ne syyt miksi päätyi vaihtamaan vakuutusyhtiötä.

8 Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluista saatuja tuloksia. Joidenkin kysymysten tuloksia havainnollistan kuvioiden avulla, mutta kaikkien kysymysten kohdalla tämän ei ole kuitenkaan mahdollista. Haastattelin yhteensä 46 henkilöä, mutta tein kontakteja enemmän. Tekemistä kontakteistani vain yhdeksän ei halunnut osallistua tutkimukseen, joten prosentuaalinen määrä kontakteista on suuri. Aluksi käsittelen uusien ja vanhojen asiakkaiden haastatteluiden tuloksia, jonka jälkeen käsittelen lähteneiden asiakkaiden tuloksia. Tulokset sisältävät suoria lainauksia haastateltavilta, mutta heidät kuitenkin käsitellään anonyymisti.

8.1 Uudet ja vanhat asiakkaat

Uusia asiakkaita haastateltiin yhteensä 16 kappaletta. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että uudet asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä LähiTapiolan asiakaspuhelinpalveluun. Peräti 14 vastaajaa koki saaneensa vastauksen ongelmaansa puhelun yhteydessä ja saman verran vastaajista koki myös asioiden tulleen hoidetuksi kerralla kuntoon, eli asiat ovat edenneet. Kaksi vastaajaa eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä enemmistön kanssa. Yksi enemmistöstä poikkeava vastaaja ei osannut tarkkaan kuvailla tuliko hänen ongelmaansa ratkaisua puhelun yhteydessä. Toinen vastaaja taas koki saaneensa vastauksen ongelmaansa, mutta näki kuitenkin ongelmia asian etenemisessä.

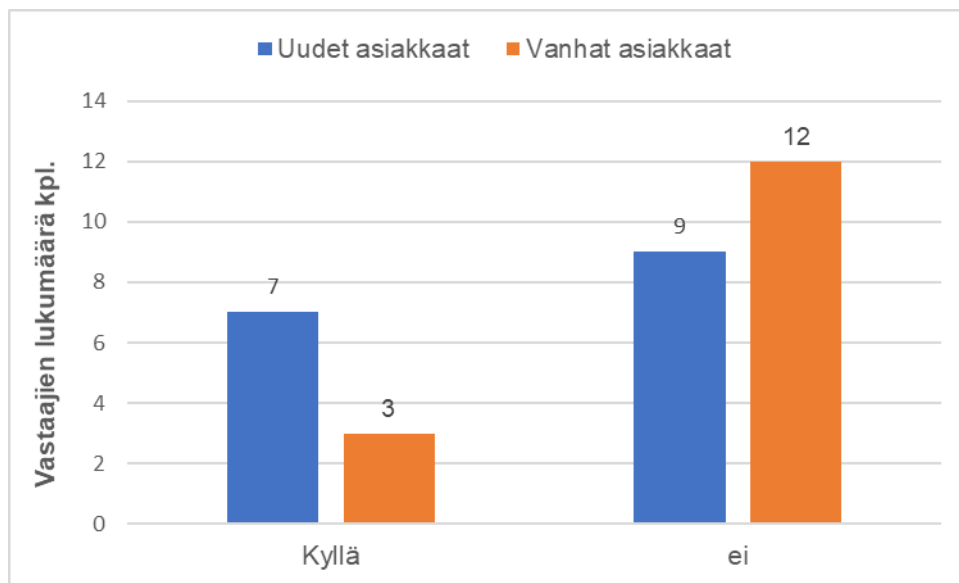
”Puhelu koski Nippu-vakuutus tuotteen muuttamista normaaliksi. Puhelimesta kaikki tuntui hoituvan hyvin, mutta jostain kumman syystä sain paljon tekstiviestejä vakuutuksiini liittyen, vaikka Nippu-vakuutus saatiin muutettua. Asia ei tuntunut puhelun jälkeen etenevän” (Haastattelu 16.3.2018)

Vanhoja asiakkaita haastateltiin yhteensä 15 kappaletta. Haastatteluista kaikki kokivat saaneensa vastauksen ongelmaansa ja että asiat olivat edenneet puhelun yhteydessä. Asiakastyytyväisyys on siis erinomaisella tasolla. Muutama vastaaja mainitsi myös olleensa odotettua tyytyväisempi palvelun tasoon ja saaneensa jopa enemmän tietoa, kuin mitä alun perin tarvitsi.

” Sain puhelussa todella hyviä neuvoja. Nuori henkilö hoiti vaikean asiani liittyen autonvakuutuksiin. Yritin muuttaa omistussuhteita monella eri tavalla. Tapiolan tietojärjestelmä ei jostain syystä tunnistanut omistajavaihdosta, koska auto siirtyi kokonaan minun omistuk-

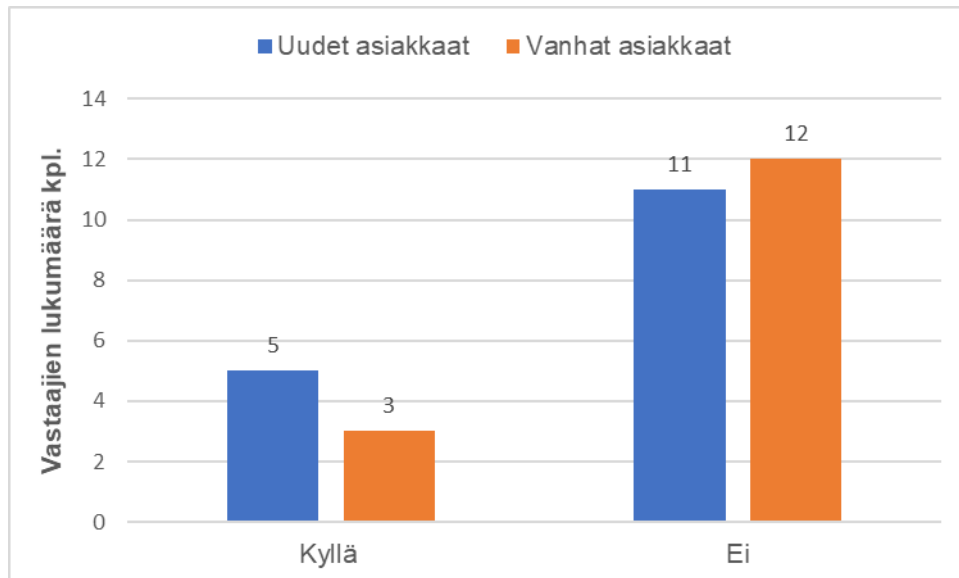
seeni avioeron yhteydessä. Puhelinkontaktissa asia hoidettiin todella hyvin.” (Haastattelu 20.2.2018)

Uusista asiakkaista vähän alle puolet kertoi puhelussa asiakaspalvelijan maininneen ohimennen LähiTapiolan terveystapahtumista, esimerkiksi Terveystapahtumista. Suurin osa vastaajista ei muistanut, että puhelun yhteydessä olisi ollut minkäänlaista puhetta LähiTapiolan terveystapahtumista. Vanhoista asiakkaista vain kolmelle oli kerrottu LähiTapiolan terveystapahtumista. Tuloksiin vaikuttaa se, ettei LähiTapiolan puhelinpalvelussa terveystapahtumien suosittelua ole vielä kovin kauaa tehty.



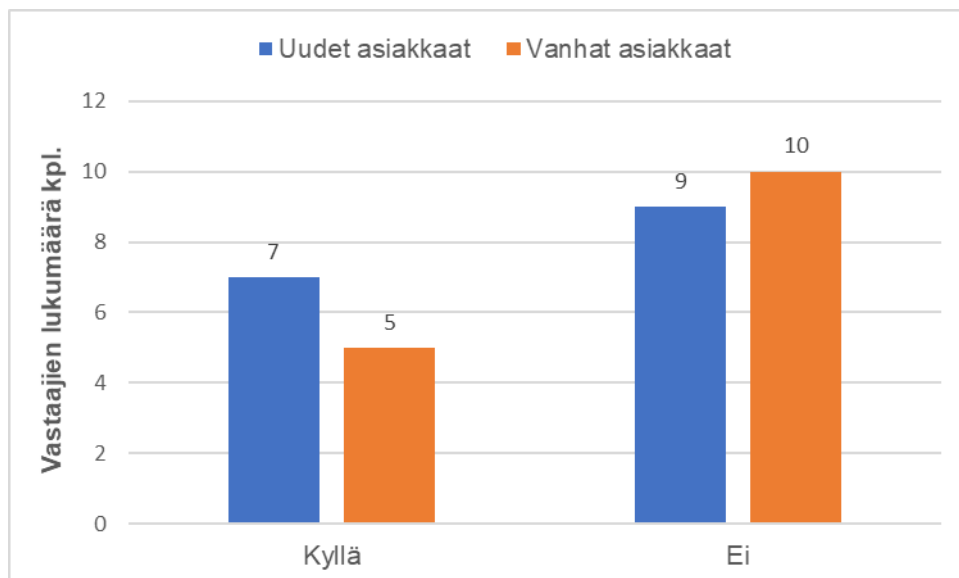
Kuvio 3. Kerrottiinko asiakkaalle puhelun yhteydessä LähiTapiolan terveystapahtumista.

Vain noin kolmasosa uusista asiakkaista oli puhelinkontaktinsa aikana keskustellut LähiTapiolan säästö -ja sijoitustapahtumista. Vanhojen asiakkaiden kohdalla osuus on vielä pienempi, vain viidesosa vastaajista. Lukumäärät ovat siis pieniä, mutta tuloksiin vaikuttaa myös asia, jonka vuoksi asiakas soittaa LähiTapiolaan. Jos asia koskee esimerkiksi laskutusta, ei asiakaspalvelijan ole välttämättä oleellista ottaa puheeksi erilaisia lisäpalveluja. Kiireellisissä tilanteissa asiakas voi jopa kokea tämän pakollisena tyrkyttämisenä.



Kuvio 4. Kerrottiinko asiakkaalle puhelun yhteydessä LähiTapiolan säästö -ja sijoituspalveluista.

Vähän alle puolet haastatelluista uusista asiakkaista oli keskustellut puhelimesta nykyisestä vakuutusturvan tasosta tai mahdollisesta tapaamisesta LähiTapiolan henkilökunnan kanssa. Vanhojen asiakkaiden kohdalla lukumäärä on pienempi, mutta tulokseen vaikuttaa olennaisesti asiakkuuden pituus. Usein pitkään jatkuneissa asiakassuhteissa kaikki vakuutukset ovat jo LähiTapiolassa, joten tapaamiselle tai vakuutusturvan kartoittamiselle ei ole tarvetta.



Kuvio 5. Käytiinkö puhelussa läpi asiakkaan kanssa vakuutusturvaa tai tarjottiinko asiakkaalle mahdollisuutta tapaamiseen.

Viimeiseen kysymykseen jätettiin asiakkaille mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia siitä, mitä asiakaspalvelija olisi voinut tehdä vielä paremmin. Asiakaspalvelun taso on LähiTapiolassa korkealla tasolla ja tämä näkyi myös kehitysehdotuksien antamisessa. Uusista asiakkaista peräti 13 ei osannut sanoa, mitä puhelimesta asiaa hoitanut asiakaspalvelija olisi voinut tehdä toisin.

” En tällä erää keksi mitään parannettavaa. Olen nuori ja koin saaneeni puhelussa asian-tuntevaa palvelua, koska olen vielä varsin kokematon vakuutusten suhteen.” (Haastattelu 2.3.2018)

” Nyt en kyllä osaa sanoa mitään parannettavaa. Aina kun olen ollut yhteydessä LähiTapiolaan, olen saanut hyvää palvelua ja asiat ovat hoituneet vaivatta.” (Haastattelu 9.3.2018)

Moni vastanneista ei keksinyt mitään parannettavaa. Puhelinpalvelua ei kritisoitu, mutta sen sijaan LähiTapiolan verkkopalvelu keräsi muutamalta vastaajalta arvostelua sen hitauteista.

”Tein vakuutuksen netissä. Laitettuani hakemukseni eteenpäin, olisin toivonut saavani s-postiin vahvistusviestin, mutta en saanut. Siksi joudun soittamaan asiakaspuhelinpalveluun.” (Haastattelu 14.3.2018)

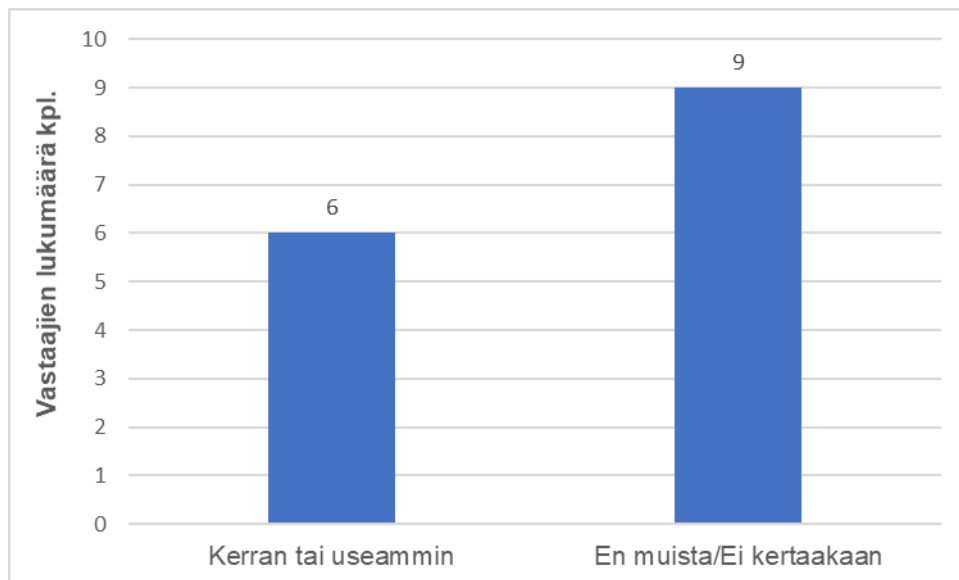
Vanhat asiakkaat olivat myös hyvin tyytyväisiä asiakaspalvelun tasoon. Kehitysehdotuksista kaksi liittyi verkkopalvelun tasoon, mutta vastaajat olivat silti tyytyväisiä itse puhelinpalveluun. Kaksi asiakasta koki jonottaneensa linjoilla liian kauan, mutta koki itse asiainnin puhelimesta helpoksi ja vaivattomaksi. Yksi vastaajista koki ongelmalliseksi sen, että hän joutui puhelun jälkeen menemään LähiTapiolan verkkopalveluun. Kyseinen asiakas koki, että hänen asiansa ei hoitunut kerralla kuntoon. Positiivista vastauksissa oli, että muutama asiakas koki saaneensa odotettua parempaa palvelua.

” En keksi parannettavaa. Henkilö hoiti asian hyvin ja lähetti minulle ohjeita s-postiin, vaikka en edes pyytänyt. Mukavaa oma-aloitteisuutta.” (Haastattelu 27.2.2018)

”Enpä usko, että asiakasneuvoja olisi voinut tehdä mitään paremmin, sillä otin enemmän vakuutuksia, kun minun alun perin edes piti.” (Haastattelu 28.2.2018)

8.2 Lähteneet asiakkaat

Lähteneet asiakkaat olivat myös kohtuu tyytyväisiä asiakkuutensa aikana saamaansa asiakaspalveluun LähiTapiolassa. Kaikki haastateltavat kokivat asiointin olleen helppoa ja vaivatonta. Suurin osa lähteneistä asiakkaista ei kuitenkaan kokenut tai ainakaan muistanut keskustelleensa henkilöstön kanssa uusista palveluista tai ratkaisuksista. Vain kuusi vastannutta muisti varmasti keskustelleensa joskus esimerkiksi sijoituspalveluista tai henkivakuutuksista.



Kuvio 6. Kuinka usein asiakkaalle suositeltiin asiakkuuden aikana uusia palveluja tai ratkaisuja.

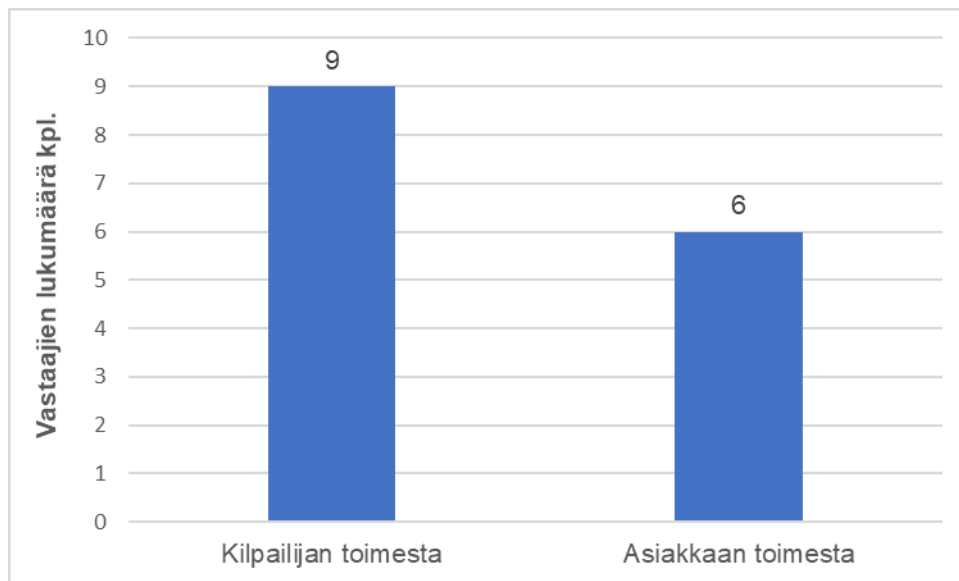
Kaikkien 15 haastatellun kohdalla vakuutusten vaihtamiseen pois LähiTapiolasta vaikutti hinta. Positiivista oli, että vastaajista 12 ei ollut moitittavaa LähiTapiolan palvelussa. Kaksi haastateltua olivat kuitenkin pettyneitä palveluun. Kyseiset henkilöt olivat pettyneitä, sillä he olivat lähettäneet yhteydenottopyynnöt, mutta kukaan ei ollut heihin koskaan yhteydessä.

”Jätin yhteydenottopyynnön, koska halusin tarkistaa turviani. Perjantaina minulle luvattiin, että maanantaina palataan asiaan. Kukaan ei minulle koskaan soittanut. Olisin halunnut tarkistaa vakuutusturvaani. Pääsääntöisesti asioiden hoitaminen oli helppoa, mutta jälkimarkkinoinnista jäi minulle huono maku. En voisi suositella muille.” (Haastattelu 19.3.2018)

Yksi vastaajista päätyi vaihtamaan vakuutuksiaan julkisuudessa paljon kohua nostattaneen Saara Auvisen ratsastusonnettomuuden vuoksi. Kyseessä on vuonna 2014 tapahtu-

nut onnettomuus, jossa Saara Auvinen tippui hevosen selästä ja on tämän jälkeen kärsinyt vakavista aivovamman oireista. LähiTapiola ei ole kuitenkaan korvannut tapahtuneesta aiheutuneita kuluja, vaikka kyseisellä henkilöllä oli tapahtumahetkellä yrittäjän työ -ja vapaa-aikavakuutus LähiTapiolasta. (Ilta-lehti 2016) Haastateltu piti tätä toimintaa epäeettisenä ja päätyi siksi vaihtamaan vakuutusyhtiötä. Palveluun hän oli ollut tyytyväinen.

Haastateltavista suurin osa vaihtoi vakuutukset kilpailijan oltua heihin yhteydessä. Tämä on vakuutuslalla hyvin yleistä. Vakuutusten vaihtaminen on tänä päivänä helpompaa, mutta moni kilpailuttaa vakuutuksiaan saadessaan uuden tarjouksen. Tämä pätee myös LähiTapiolan entisiin asiakkaisiin.



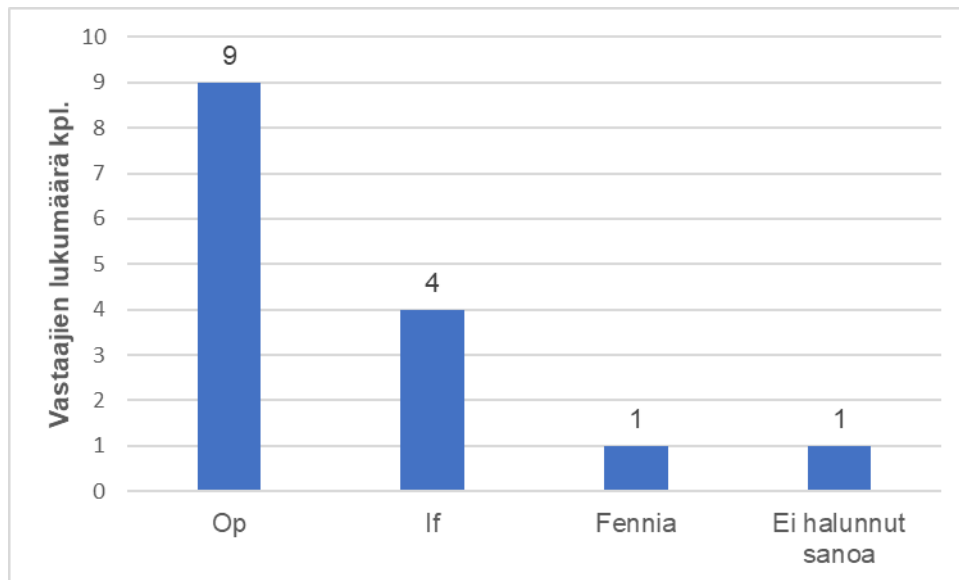
Kuvio 7. Vaihtuiko haastateltavan vakuutusyhtiö kilpailijan vai asiakkaan toimesta.

Vakuutusten irtisanomisprosessi koettiin helpoksi. Vain yksi vastaajista kertoi joutuneensa soittamaan takaisin LähiTapiolaan, koska hänelle oli epäselvyyksiä maksupalautuksissa. Prosessi onkin tehty helpoksi yhtiöiden toimesta, sillä yleensä uusi vakuutusyhtiö irtisanoo vakuutukset vanhaan yhtiöön asiakkaan puolesta.

Kun lähteneiltä asiakkailta kysyttiin tyytyväisyyttä asiakaspalvelun tasoon sekä kehitysehdotuksia, olivat vastaukset hyvin erilaisia. Asiakaspalveluun oltiin yleisesti tyytyväisiä, mutta vastauksissa korostui vakuutushintojen korkea taso. Muutama vastaaja olisi myös toivonut, että vakuutusyhtiöstä oltaisiin oma-aloitteisemmin yhteydessä asiakkaisiin, jotta omien vakuutuksien tilanteesta pysyisi ajan tasalla.

Haastatelluista vain yksi ei halunnut kertoa, mihin yhtiöön vaihtoi vakuutuksensa. Vastauksista käy selvästi ilmi LähiTapiolan kaksi suurinta kilpailijaa, Op ja If. Tulokset eivät

sisällä yllätyksiä, sillä ne ovat linjassa vakuutusalan yleiseen tilanteeseen Suomessa, jossa Op ja If ovat LähiTapiolan kanssa markkinaosuuksiltaan suurimmat vakuutusyhtiöt. Fenniaa voidaan pitää keskisuurena yrityksenä. Kukaan haastatelluista ei ollut vaihtanut vakuutuksiaan pienempiin vakuutusyhtiöihin.



Kuvio 8. Mihin yhtiöön haastateltava vaihtoi vakuutuksensa.

9 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Tekemäni johtopäätökset perustuvat haastatteluista saamiini tuloksiin ja vastauksiin. Käsittelen ensin uudet ja vanhat asiakkaat. Tämän jälkeen pohdin kehitysehdotuksia lähteneiden asiakkaiden osalta. Kehitysehdotukset liittyvät pääsääntöisesti asiakkuuksien parantamiseen, sillä haastattelujen perusteella suurin osa on hyvin tyytyväinen tutkimuksen toimeksiantajan asiakaspalveluun. Lopuksi pohdin vielä omaa oppimistani tutkimuksen aikana.

9.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tuloksista voidaan huomata LähiTapiolan asiakaspalvelun olevan korkealla tasolla. Asiakaspuhelinpalvelusta saa laadukasta palvelua, sillä sekä uusien että vanhojen asiakkaiden kohdalla lähes kaikki kokivat saaneensa puhelimesta vastauksia ongelmiinsa ja asioiden edenneen selkeästi eteenpäin. Asiakaspalvelussa oltiin joidenkin haastateltavien kohdalla onnistuttu jopa ylittämään asiakkaan odotukset.

LähiTapiolassa on pyritty kehittämään asiakkuuksia ja tuomaan asiakkaille esille LähiTapiolaa elämänturvayhtiönä. Uuden strategian myötä asiakkaille halutaan suositella myös LähiTapiolan terveyspalveluita, kuten esimerkiksi TerveysHelppiä. Haastateltavilta saatujen tulosten perusteella on suosittelemisessa vielä parannettavaa, mutta kehitystä on kyllä tapahtunut. Tämä käy ilmi, kun vertailua tehdään uusien ja vanhojen asiakkuuksien välillä. Uusien asiakkaiden kohdalla lähes puolet muisti keskustelleensa LähiTapiolan terveyspalveluista puheluiden yhteydessä. Vanhojen asiakkaiden kohdalla vain viidennes muisti keskustelleensa terveyspalveluista. Jatkossa terveyspalveluita on tuotava esille entistä enemmän, myös pidempien asiakkuuksien kohdalla.

Puheluiden yhteydessä asiakkaille halutaan tuoda esille myös LähiTapiolan säästämisen- ja sijoittamisenpalvelut. Tuotteet ovat tärkeässä osassa LähiTapiolan asiakkuuksien kehittämisessä, sillä niiden avulla on mahdollista nousta etutaso-ohjelmassa ja tätä kautta saada suurempi keskittäjänalennus vakuutusmaksuista. Samalla rakennetaan vahvempaa kuvaa elämänturvayhtiöstä. Usein myös säästämisen- ja sijoittamisenpalveluita ostavat asiakkaat ovat uskollisempia LähiTapiolalle. Haastattelujen perusteella tulokset olivat hyvin pieniä, mutta monet haastateltavat olivat sitä mieltä, etteivät välttämättä olisi edes halunneet keskustella kyseisistä tuotteista puhelun aikana. Moni asiakas olisi saattanut kokea tämän jopa pakollisena tyrkyttämisenä, sillä soittaessaan vakuutusyhtiöön moni asia-

kas haluaa vain ongelmaansa ratkaisun ja asiansa etenevän. Vaikka suosittelun avulla on mahdollista tehdä lisämyyntiä ja kehittää asiakkuuksia, tulee asiakaspalvelijan käyttää hyvää tilannetajua. Mikäli asiakas vaikuttaa puhelun aikana kiireiseltä tai hyvin määrätietoiselta asiansa suhteen, ei asiakaspalvelijan kannata väkisin suositella säästämisen -ja sijoittamisen palveluita. Asiakkaan kysellessä esimerkiksi nykyisten vakuutustuotteidensa sisällöstä sekä uusista vakuutuksista ovat sellaisia hetkiä, jolloin asiakaspalvelijan on hyvä kertoa myös säästämisen ja sijoittamisen palveluista.

LähiTapiola haluaa kuitenkin olla strategiansa mukaisesti Elämänturvayhtiö ja siksi myös säästämisen – ja sijoittamisen palvelut ovat tärkeitä asioita tuoda asiakkaille esille. Toimeksiantajan olisikin syytä pohtia, tulisiko asiakaspalvelijoille varata säännöllinen määrä aikaa olla itsenäisesti yhteydessä asiakkaisiin ja eritoten sellaisiin, jotka eivät ole asioineet asiakaspalvelun kanssa pitkään aikaan. Itsenäisen yhteydenoton yhteydessä voisi keskustella yleisesti asiakkaan nykyisestä vakuutustilanteesta ja samalla kertoa LähiTapiolan monipuolisista palveluista vakuutustuotteiden lisäksi. Näin asiakkaat pysyvät paremmin selvillä toimeksiantajan monipuolisista palveluista. Samalla asiakas kokee, että hänestä välitetään ja näkee LähiTapiolan elämänturvayhtiönä, ei vain vakuutusyhtiönä.

Uusien asiakkaiden kohdalla lähes puolet muisti keskustelleensa puhelimesta yleisesti nykyisten vakuutustensa tilasta tai mahdollisuudesta tavata LähiTapiolan henkilökuntaa esimerkiksi konttorilla. Haastatelluista saatujen tulosten perusteella suosittelua on ollut vähän, mutta jälleen moni asiakas oli sitä mieltä, ettei olisi välttämättä tarvinnut kartoitusta nykyisestä vakuutustilanteestaan tai tapaamista konttorille, koska halusi hoitaa vain oman asiansa nopeasti pois alta. Uusista asiakkaista yksi totesi tapaamisaikojen varaamisen hankalaksi etenkin konttorille, kun taas toinen uusi asiakas oli tyytyväinen siihen, että konttoritapaaminen onnistui kyseisen konttorin aukioloaikojen ulkopuolella.

Asiakaspalvelijan on tässäkin tapauksessa käytettävä tilannetajua ja tunnustella tilannetta ennen kuin alkaa keskustelemaan esimerkiksi asiakkaan nykyisestä vakuutustilanteesta. On hyvä ottaa myös huomioon se, milloin asiakas on ollut viimeksi yhteydessä LähiTapiolaan, sillä jos esimerkiksi vanha asiakas on vuotta aikaisemmin ostanut uuden vakuutuksen, on hyvin todennäköistä, että asiakas on ostamisen yhteydessä tarkastellut myös muiden vakuutustensa sisältöä. Uusien asiakkaiden, etenkin nuorten ihmisten kohdalla, olisi mielestäni hyvä tietyin väliajoin olla yhteydessä toimeksiantajan puolelta. Tämä siksi, että esimerkiksi opiskelijoiden elämän tilanteet saattavat merkittävästi muuttua vain vuoden kuluessa. Tutkimusten mukaan nuoret ihmiset asioivat ahkerammin myös verkkopalveluiden välityksellä, joten mahdollisuus ohimennen tapahtuviin kartoituksiin nykyisestä vakuutustilanteesta ovat harvinaisempia.

Aikaisemmin käsitellyistä tuloksista kävi ilmi, että toimeksiantajan asiakaspalveluntaso on erinomaisella tasolla ja tämä heijastui myös haastateltavien vastauksiin kehitysehdotuksista. Annetuista parannusehdotuksista ei mikään suoranaisesti liittynyt asiakaspalvelun parantamiseen. Muutama koki jonottamisajan puhelimesta liian pitkäksi, mutta tämä voi johtua siitä, että asiakas on saattanut soittaa puhelinpalveluun kiireisenä päivänä. Puhelinpalvelun sijaan moni koki verkkopalvelun olevan hidas ja kehitysehdotukset liittyivät jopa enemmän sen parantamiseen. Toimeksiantajan olisikin hyvä pohtia, kuinka verkkopalvelua voitaisiin parantaa.

Myös lähteneet asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä asiakaspalvelun tasoon ja itse asiakaspalvelu ei vaikuttanut vakuutusyhtiön vaihtamiseen. Asioiden hoitaminen koettiin helpoksi ja vaivattomaksi. Haastattelujen yhteydessä oli kuitenkin mahdollista tehdä havaintoja siitä, miten asiakas lähti alun perin kilpailuttamaan vakuutuksiaan ja päätyi lopulta vakuutusyhtiön vaihtoon.

Eräs haastatelluista ilmaisi voimakkaasti vaihtaneensa vakuutuksensa sen vuoksi, ettei hänen yhteydenottopyyntönsä reagoitu. Kyseiselle henkilölle oli luvattu palata seuraavalla viikolla asiaan, mutta kukaan ei koskaan ollut häneen yhteydessä. Vaikka kyseessä on yksittäistapaus, tulee toimeksiantajan ottaa huomioon yhteydenottopyyntöjen tärkeys. Tässä tapauksessa yhdellä yhteydenotolla olisi ollut mahdollista jopa pelastaa asiakassuhde ja kenties kehittää sitä uusilla palveluilla. Vaikka kyseinen asiakas olisi päättänyt yhteydenotosta huolimatta vaihtamaan vakuutusyhtiötä, olisi hänelle jäänyt positiivinen kuva LähiTapiolasta. Nyt haastateltu totesi, ettei voisi suositella yhtiötä muille.

Vakuutusosalalla on hyvin yleistä, että asiakas päätyy vaihtamaan vakuutusyhtiötä kilpailevan yhtiön ollessa häneen yhteydessä ja tämä näkyi myös haastatteluiden tuloksissa. Muutama lähteneistä asiakkaista olisi toivonut, että myös oma vakuutusyhtiö olisi enemmän itse yhteydessä asiakkaisiinsa ja että turvatasoja tarkistettaisiin säännöllisin väliajoin. Aikaisemmin tekemässäni kehitysehdotuksessa koin tärkeäksi sen, että asiakkaisiin oltaisiin yhteydessä toimeksiantajan puolelta omatoimisesti ja kehitysehdotuksen merkitys korostuu erityisesti lähteneiden asiakkaiden kohdalla. Yli puolet asiakkaista oli vaihtanut vakuutuksiaan kilpailijan yhteydenoton toimesta.

Aktiivisen yhteydenpidon avulla on mahdollista saavuttaa asiakkaan luottamus, kun asiakkaat kokevat, ettei heihin olla yhteydessä vain uusien vakuutusten kauppaamisen vuoksi. LähiTapiolan johtajat ovatkin julkisuudessa tuoneet esille myös vahinkojen ennalta ehkäisyä osana elämänturva strategiaa. Yksi järkevä keino, joka edistäisi asiakassuhteita ja

mahdollistaisi vahinkojen ennaltaehkäisyyn voisi olla erilaisten arjen turvallisuusneuvojen jakaminen puhelimitse. Neuvot tulisi räätälöidä asiakkaan elämäntilanteen mukaan ja kohdistaa sellaisille asiakkaille, jotka eivät kovin usein ole yhteydessä LähiTapiolaan. Näin myös tällaiset asiakkaat kokisivat, että heistä välitetään. Neuvot liittyisivät siihen, kuinka välttää erilaisia tapaturmia tavallisessa arjessa. Samaisten yhteydenottojen yhteydessä voisi käydä keskustelua nykyisten vakuutusturvien riittävydestä, sekä mahdollisesti kerata mitä ne pitävät sisällään, jos asiakkaan ei esimerkiksi ole koskaan tarvinnut hakea vakuutuksistaan korvausta. LähiTapiolan terveyden, - säästämisen -ja sijoittamisenpalveluista voisi mainita myös kontaktien yhteydessä. Kaikkiin asiakassegmentteihin ei ole mahdollista olla yhteydessä, joten siksi yhteydenpito on tähdättävä kannattaviin tai mahdollisesti kasvu potentiaalin omaaviin asiakkaisiin.

Vaikka tutkimus koski asiakaspuhelinpalvelua, ilmeni haastatteluiden aikana tyytymättömyyttä toimeksiantajan verkkopalveluun. Tehokkaan ja helppokäyttöisen verkkopalvelun avulla on mahdollista palvella asiakkaita laajemmin. Laadukas verkkopalvelu on nuorten asiakkaiden kohdalla erittäin tärkeä palvelu, koska suurin osa nuorista ihmisistä hoitaa asiansa verkossa. Tehokkaan verkkopalvelun avulla on mahdollista myös pitää vakuutus-ten hinnat maltillisina. Vakuutusten hinnat olivatkin yleisin syy vakuutusyhtiön vaihtamiselle ja siksi koen, että toimeksiantajan olisi mahdollisuus verkkopalvelujaan parantamalla pitää vakuutusten hinnat maltillisempina.

9.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli kaiken kaikkiaan hyvin opettavainen ja hyödyllinen kokemus. Minulla oli pitkään mielessäni erilaisia ideoita aiheista, joista voisin tehdä opinnäytetyön. Olin ollut kahtena kesänä kesätoissa LähiTapiolan pääkonttorissa Espoossa korvauskäsittelijänä, joten siksi halusin käyttää vahvoja kontaktejani hyödyksi, jotta voisin toteuttaa opinnäytetyöni tutussa yrityksessä. Muutaman eri kontaktin kautta päädyin lopulta tekemään opinnäytetyön yhdessä LähiTapiolan alueyhtiön kanssa.

Keskustellessani toimeksiantajan kanssa eri opinnäytetyöaiheista, tuntui asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksen toteuttaminen kaikkein mielenkiintoisimmalta. Ratkaisuun päädyttiin varsin nopeasti. Tämän jälkeen keskusteltiin kyselyn toteutustavasta ja laadittiin kysymykset. Koimme toimeksiantajan vastuuhenkilöiden kanssa parhaimmaksi tavaksi haastatella henkilöitä puhelimitse, koska sitä kautta uskottiin asiakkaiden antavan rehellisempää palautetta. Kysymyksiä laatiessa otettiin huomioon sekä asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen, että asiakkuuksien kehittämisen onnistuminen. Kysymyksiä oli vähän mutta ne kaikki olivat hyvin olennaisia.

Haastatteluiden toteuttaminen puhelimitse oli ajoittain haastavaa. Opin pian tutkimusprosessin edetessä, että ihmisiä tavoittaa parhaiten iltapäivisin, noin klo 15-17 välillä. Positiivista oli, että suurin osa niistä ihmisistä, jotka tavoitin, halusi osallistua kyselyyn. Puhelintyöskentely oli hyvää harjoitusta minun tulevaa työtäni varten, sillä siirryn tutkimukseni jälkeen työskentelemään LähiTapiolan asiakaspuhelinpalveluun. Vaikka olenkin jo aikaisemmin työskennellyt puhelimesta, paransi haastatteluiden tekeminen osaamistani entisestään. Avoin keskustelu asiakkaiden kanssa antoi minulle myös vahvan kuvan niistä asioista, joita asiakkaat pitävät tärkeinä asioidessaan asiakaspalvelun kanssa.

Koin teoriaosuuden laatimisen opinnäytetyön haastavimmaksi ja työläimmäksi osuudeksi. Etenkin asiakastytyytyväisyys-osuuden kirjoittaminen oli haastavaa, sillä kirjallisuutta aiheesta löytyy todella paljon ja kaiken aineiston suodattaminen vei aikaa. Löydettyäni omanlaiseni aineiston oli kirjoittaminen heti helpompaa. Halusin, että teoriassa olisi mukana asiakastytyytyväisyyden lisäksi myös asiakkuuksien kehittämistä. Tehdessäni koostetta haastatteluiden tuloksista, halusin tehdä joitakin taulukoita tehostamaan niitä paremmin. Taulukoiden tekeminen auttoi minua myös kertaamaan sellaisia asioita, jotka olivat jo päässeet unohtumaan. Taulukot laadin Excel-ohjelmalla.

Olen tyytyväinen tekemääni opinnäytetyöhön, mutta huolellisuudella olisin voinut saada siitä vielä paremman. Minun olisi kannattanut osallistua aikaisemmin ONT-prosessiin, jotta olisin saanut alusta alkaen ohjausta työn laatimiseen. Näin esimerkiksi teoriaosuuden kirjoittaminen olisi ollut helpompaa. Mielestäni onnistuin erittäin hyvin aikataulujeni suunnittelemisessa sekä noudattamisessa. Vaikka ajoittain koin pieniä vastoinkäymisiä, kuten sairastelua tai muita asioita, jotka vaikuttivat aikatauluni muutoksiin, pysyin silti pääsääntöisesti tavoiteaikataulussani. Tätä helpotti myös sujuva yhteistyö toimeksiantajani kanssa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Bergström, S & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

EPSI Finland 2017. EPSI Rating Vakuutus 2017 -asiakastyytyväisyystutkimus. Luettavissa: <http://www.epsi-finland.org/report/vakuutus-2017/>. Luettu: 10.4.2018.

Finanssiala ry 2017. Finanssiala ry:n julkaisut. Vakuutusvuosi 2016. Vakuutusyhtiöiden tulostarkastus. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2016.pdf>. Luettu: 4.4.2018.

Finanssiala ry 2016a. Vakuutusala valmis digitalisaation murrokseen. Luettavissa: http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vakuutusala_valmis_digimurrokseen.aspx. Luettu: 5.4.2018.

Finanssiala ry 2016b. Finanssiala ry:n julkaisut. Vakuutustutkimus 2016. Seurantatutkimus suomalaisten asennoitumisesta vakuuttamiseen ja vakuutusyhtiöihin. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutustutkimus-2016.pdf>. Luettu: 5.4.2018.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Hansaprint. Vantaa.

Haastattelu 20.2.2018. Vanha asiakas. Helsinki.

Haastattelu 27.2.2018. Vanha asiakas. Helsinki.

Haastattelu 28.2.2018. Vanha asiakas. Helsinki.

Haastattelu 2.3.2018. Uusi asiakas. Helsinki.

Haastattelu 9.3.2018. Uusi asiakas. Helsinki.

Haastattelu 14.3.2018. Uusi asiakas. Helsinki.

Haastattelu 16.3.2018. Uusi asiakas. Helsinki.

Haastattelu 19.3.2018. Lähtenyt asiakas. Helsinki

Häkkinen, M & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys-osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Gummerrus. Jyväskylä.

Iltalehti 2016. Saara sai aivovamman kaksi vuotta sitten - taistelee yhä vakuutusyhtiön kanssa. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016081022061639_uu.shtml. Luettu: 29.4.2018.

Kananen, J. 2008. KVANTTI. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Kauppalehti 2017. Palvelut edellä muutokseen: LähiTapiolasta tulee elämänturvayhtiö. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/palvelut-edella-muutokseen-lahitapiolasta-tulee-elamanturvayhtio/p6dcf8iH>. Luettu: 6.4.2018.

Korkman, O & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WS Bookwell Oy. Juva.

Kilpailu –ja kuluttajavirasto 2016. Vakuutusmarkkinoiden toimivuus. Kuljetusalan yritysten kokemuksia vakuuttamisesta. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2016/kkv-selvityksia-4-2016-vakuutusmarkkinoiden-toimivuus.pdf>. Luettu: 5.4.2018.

LähiTapiola 2018a. Tietoa yhtiöryhmästä. Historia. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/historia>. Luettu: 6.4.2018.

LähiTapiola 2018b. Tietoa Omistaja-asiakkuudesta. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/omistaja-asiakkuus>. Luettu: 6.4.2018.

LähiTapiola 2018c. Tietoa yhtiöryhmästä. Visio ja arvot. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>. Luettu: 6.4.2018.

LähiTapiola 2018d. TerveysHelppi apunasi joka päivä. Luettavissa:
<https://www.lahitapiola.fi/henkilo/vakuutukset-ja-elake/terveyshelppi/esittely>. Luettu:
6.4.2018

LähiTapiola 2018e. Tieto yhtiöryhmästä. Yhtiöryhmän hallintomalli. Luettavissa:
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/yhtioryhman-hallintomalli>. Luettu: 9.4.2018.

LähiTapiola 2018f. Tietoa LähiTapiolasta. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Luettavissa:
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/paakaupunkiseutu/esittely>. Luettu:
9.4.2018.

LähiTapiola 2016a. LähiTapiolan vuosikertomus 2016. Luettavissa:
<http://public.egate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/193331/>. Luettu 6.4.2018.

LähiTapiola 2016b. LähiTapiolan vuosiraportti 2016. Luettavissa:
http://public.egate.fi/lahitapiola/verkkolasku/OH-03185-fi_9z1q9N/attachment.pdf#page=10. Luettu: 6.4.2018.

Mehiläinen 2017. Mehiläinen ja LähiTapiola aloittavat strategisen kumppanuuden: LähiTapiola Mehiläisen osaomistajaksi. Luettavissa:
<https://www.mehilainen.fi/lehdistotiedote/mehilainen-ja-lahitapiola-aloittavat-strategisen-kumppanuuden-lahitapiola-mehilaisen>. Luettu: 6.4.2018.

Selin, E & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Hansaprint Oy. Espoo.

Storbacka, K & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WS Bookwell Oy. Juva.

Taloussanomat 2014. S-etukortista vetoapua LähiTapiolan vahinkovakuutusmyyntiin. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001847375.html>. Luettu: 6.4.2018.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen, uudistettu painos. Otava. Keuruu.

Ylikoski, T, Järvinen, R & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu-menestystekijä finanssialalla. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Liitteet

Haastattelukysymykset uusille ja vanhoille asiakkaille.

1. Saitteko vastauksen ongelmaanne puhelun yhteydessä?
2. Hoidettiin kaikki asiat "kerralla kuntoon?" (menikö eteenpäin)
3. Kerrottiinko teille LähiTapiolan terveystalveluista? (TerveysHelppi, virtuaalisairaala, ei terveysseelitystä.)
4. Kerrottiinko teille LähiTapiolan säästö- ja sijoituspalveluista?
5. Käytiinkö muutoin vakuutusurvaasi läpi tai tarjottiinko tapaamismahdollisuutta? (tapaaminen verkon yli, tapaaminen kasvotusten tai puhelinaika)
6. Kun mietit puhelua näin jälkikäteen, mitä asiakasneuvoja olisi voinut tehdä paremmin?

Haastattelukysymykset lähteneille asiakkaille.

1. Oliko asiointi LähiTapiolan kanssa asiakkuuden ajan helppoa?
2. Kuinka usein teille suositeltiin uusia ratkaisuja tai muita LähiTapiolan palveluita?
3. a) Antoiko kilpailija paremman tarjouksen vai oliko palvelussamme parantamisen varaa?
3. b) Vaihtuiko vakuutusyhtiö kilpailijan vai asiakkaan toimesta?
4. Oliko vakuutusten vaihtaminen/irtisanominen helppoa?
5. Yleisarvio asiakasneuvojen tasosta sekä parannusehdotuksia?
6. Kuka kilpailija?